**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в стратегічне адміністрування бізнесу АТ «Київмедпрепарат»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0734-БА
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Бізнес-адміністрування
Аверін Іван Михайлович
Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О.М.
Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

Запоріжжя – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Аверін Іван Михайлович

1. Тема роботи «Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в стратегічне адміністрування бізнесу АТ «Київмедпрепарат»»

керівник роботи Олійник О.М. кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 24.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ КСВ В СТРАТЕГІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНТЕГРАЦІЇ КСВ В АДМІНІСТРУВАННЯ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ» НА ЗАСАДАХ КСВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

9 таблиць

6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Олійник О.М. | | |
| 2 | Олійник О.М. | | |
| 3 | Олійник О.М. | | |

7. Дата видачі завдання 30.04.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 20.04.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 30.04.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 30.04.25-16.05.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.05.25-23.05.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.05.25-27.05.25 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.05.25-25.06.25 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.06.25-29.08.25 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.25-05.10.25 | |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 06.10.25-14.10.25 | |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.10.25-30.10.25 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 01.11.25-06.11.25 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 06.11.2025 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 11.11.25-24.11.25 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 24.11.2025 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2025 | |

Студент _____ І. М. Аверін
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ Т.М. Магомедова
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 53 с., 9 табл., 6 рис., 42 дж.

Об’єкт дослідження: процес стратегічного бізнес-адміністрування на підприємствах фармацевтичної галузі України.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів інтеграції корпоративної соціальної відповідальності в систему стратегічного адміністрування (на прикладі АТ «Київмедпрепарат»).

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в систему стратегічного бізнес-адміністрування АТ «Київмедпрепарат» для забезпечення його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, систематизація, порівняльний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, моделювання, зокрема система збалансованих показників (BSC).

У першому розділі досліджено еволюцію та сутність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), від піраміди А. Керолла до сучасної концепції «Створення спільної цінності» (CSV). Систематизовано інструменти стратегічного адміністрування, зокрема Збалансовану систему показників (BSC), та обґрунтовано механізми інтеграції КСВ у корпоративну стратегію.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічних засад АТ «Київмедпрепарат», який підтвердив економічну стійкість підприємства. Діагностика існуючої практики КСВ показала, що компанія має розвинену правову (GMP, ISO 14001) та філантропічну відповідальність, однак ця модель є переважно «прикрученою». SWOT-аналіз виявив стратегічний розрив: відсутність інтеграції КСВ у KPI менеджменту на тлі зростаючих зовнішніх вимог (ESG, євроінтеграція).

У третьому розділі розроблено комплексний проєкт «вбудовування» КСВ у стратегічне адміністрування. Запропоновано модифіковану Збалансовану систему показників (BSC), яка включає вимірювані ESG-показники (напр., LTIFR, % утилізації відходів, індекс доступності ліків) у всі чотири перспективи. Розроблено два пріоритетні проєкти на основі концепції «Спільної Цінності»: «Чисте виробництво» (модернізація очисних споруд з економічним ефектом) та «Доступні ліки» (диференційоване ціноутворення для захоплення ринку держзакупівель).

СТРАТЕГІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ, КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ІНТЕГРАЦІЯ, СТЕЙКХОЛДЕРИ, СТВОРЕННЯ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ.

# ABSTRACT

Master's Qualification Thesis: 53 p., 9 tab., 6 fig., 42 sources.

The object of research: the process of strategic business administration at the enterprises of the pharmaceutical industry of Ukraine.

The subject of research: a set of theoretical, methodological, and practical aspects of integrating corporate social responsibility into the strategic administration system (using the example of JSC "Kyivmedpreparat").

The purpose of research: theoretical substantiation and development of practical recommendations for integrating Corporate Social Responsibility (CSR) principles into the strategic business administration system of JSC "Kyivmedpreparat" to ensure its sustainable development and increase competitiveness.

Research methods: theoretical generalization, systematization, comparative analysis, PEST analysis, SWOT analysis, economic-statistical methods, and modeling, specifically the Balanced Scorecard (BSC).

The first section examines the evolution and essence of Corporate Social Responsibility (CSR), from A. Carroll's pyramid to the modern concept of "Creating Shared Value" (CSV). Tools of strategic administration, particularly the Balanced Scorecard (BSC), are systematized, and mechanisms for integrating CSR into corporate strategy are substantiated.

The second section provides an analysis of the organizational and economic foundations of JSC "Kyivmedpreparat", confirming the company's economic stability. A diagnosis of existing CSR practices shows that the company has well-developed legal (GMP, ISO 14001) and philanthropic responsibility, but this model is predominantly "bolted-on". A SWOT analysis identified a strategic gap: the lack of CSR integration into management KPIs despite growing external demands (ESG, European integration).

The third section develops a comprehensive project for "building-in" CSR into strategic administration. A modified Balanced Scorecard (BSC) is proposed, which incorporates measurable ESG indicators (e.g., LTIFR, waste recycling %, medicine affordability index) into all four perspectives. Two priority projects based on the "Creating Shared Value" (CSV) concept are developed: "Clean Production" (upgrading treatment facilities with economic benefits) and "Accessible Medicines" (using tiered pricing to capture the public procurement market).



STRATEGIC ADMINISTRATION, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR), INTEGRATION, STAKEHOLDERS, CREATING SHARED VALUE (CSV).

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ..... 2
РЕФЕРАТ ..... 4
ABSTRACT ..... 5
ВСТУП ..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ КСВ В СТРАТЕГІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ ..... 10
1.1 Еволюція та сутність корпоративної соціальної відповідальності в системі стратегічного управління ..... 10
1.2 Сутність та інструменти стратегічного адміністрування в сучасному бізнесі ..... 15
1.3 Механізми та моделі інтеграції КСВ у корпоративну стратегію ..... 20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНТЕГРАЦІЇ КСВ В АДМІНІСТРУВАННЯ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ» ..... 23
2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегічні пріоритети АТ «Київмедпрепарат» ..... 23
2.2 Діагностика існуючої практики КСВ на АТ «Київмедпрепарат» ..... 26
2.3 PEST та SWOT-аналіз драйверів та бар'єрів інтеграції КСВ АТ «Київмедпрепарат» ..... 30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ» НА ЗАСАДАХ КСВ ..... 35
3.1 Напрямки інтеграції КСВ у систему стратегічного адміністрування АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ» ..... 35
3.2 Розробка пріоритетних КСВ-проєктів на основі концепції «Спільної Цінності» ..... 37
3.3 Механізми моніторингу та оцінки ефективності впровадження КСВ ..... 40
ВИСНОВКИ ..... 44
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ..... 48

# ВСТУП

В умовах посилення глобалізаційних викликів та трансформації суспільних цінностей, український бізнес змушений адаптувати свої управлінські моделі. Стратегічне адміністрування сьогодні виходить за межі класичних фінансово-економічних показників, інкорпоруючи вимоги широкого кола стейкхолдерів. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестає бути виключно інструментом PR або благодійності, трансформуючись у невід'ємний компонент довгострокової стратегії та ключовий фактор конкурентоспроможності. Для фармацевтичної галузі, діяльність якої безпосередньо впливає на здоров'я та добробут нації, ця інтеграція є особливо критичною. Фармацевтичні компанії функціонують в умовах жорсткого регуляторного тиску, високих етичних стандартів та підвищеної уваги з боку суспільства. АТ «Київмедпрепарат», як один із флагманів вітчизняної фармації та частина корпорації «Arterium», перебуває на вістрії цих процесів. Успішна інтеграція КСВ в його систему стратегічного адміністрування може стати взірцем для галузі, забезпечуючи не лише економічне зростання, але й зміцнення довіри пацієнтів, лікарів та інвесторів. Водночас недостатня увага до цих аспектів несе значні репутаційні та фінансові ризики. Необхідність розробки дієвих механізмів поєднання соціальних, екологічних та управлінських (ESG) цілей з бізнес-цілями компанії визначає високу актуальність даного дослідження.

Теоретико-методологічні засади корпоративної соціальної відповідальності закладені у працях зарубіжних вчених, таких як А. Керролл, який запропонував піраміду КСВ, Р. Фрімен, що розробив теорію стейкхолдерів та М. Портер і М. Креймер, які сформулювали концепцію «спільних цінностей». Питанням стратегічного управління та його адміністрування присвячені роботи класиків менеджменту, зокрема П. Друкера та Г. Мінцберга. В Україні проблеми імплементації КСВ та її впливу на бізнес-процеси активно досліджують О. Грішнова, Л. Воронова, О. Лазник. Значний внесок у вивчення стратегічного управління фармацевтичними підприємствами зробили З. Мнушко, О. Посилкіна

та А. Файзуллін. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання інтеграції КСВ саме в систему стратегічного адміністрування на прикладі конкретного українського фармацевтичного підприємства залишається недостатньо розкритим. Існуючі розробки часто мають або суто теоретичний характер, або фокусуються на окремих аспектах КСВ (наприклад, екології чи благодійності), не пропонуючи комплексного механізму вбудовування КСВ у цикл стратегічного планування, виконання та контролю.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в систему стратегічного бізнес-адміністрування АТ «Київмедпрепарат» для забезпечення його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети, в роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичну сутність та еволюцію концепцій КСВ у контексті стратегічного адміністрування;
- систематизувати моделі, інструменти та механізми інтеграції КСВ у корпоративну стратегію;
- обґрунтувати роль та методи управління стейкхолдерами у формуванні стратегії КСВ фармацевтичного підприємства;
- провести комплексний аналіз стану та діагностику зовнішнього середовища функціонування АТ «Київмедпрепарат»;
- оцінити поточний рівень імплементації практик КСВ в АТ «Київмедпрепарат» та їх узгодженість зі стратегічними цілями компанії;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного адміністрування шляхом інтеграції до неї ключових показників КСВ, зокрема, через адаптовану систему збалансованих показників;
- обґрунтувати соціально-економічний ефект від запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного бізнес-адміністрування на підприємствах фармацевтичної галузі України.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів інтеграції корпоративної соціальної відповідальності в систему стратегічного адміністрування (на прикладі АТ «Київмедпрепарат»).

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Метод теоретичного узагальнення та систематизації застосовано для визначення понятійного апарату. Методи порівняльного аналізу та групування використано при дослідженні моделей інтеграції КСВ. Для діагностики зовнішнього середовища компанії застосовано PEST-аналіз, а для оцінки внутрішнього потенціалу – SWOT-аналіз. Економіко-статистичні методи (аналіз динамічних рядів, розрахунок фінансових коефіцієнтів) використано для оцінки фінансово-економічного стану підприємства. Методи моделювання, зокрема система збалансованих показників (BSC), застосовані при розробці рекомендацій. Інформаційною базою слугували наукові публікації, офіційна фінансова звітність АТ «Київмедпрепарат» та звіти зі сталого розвитку корпорації «Arterium», аналітичні матеріали галузевих видань.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ КСВ В СТРАТЕГІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ

## 1.1 Еволюція та сутність корпоративної соціальної відповідальності в системі стратегічного управління

Сучасне розуміння ролі бізнесу в суспільстві кардинально відрізняється від парадигми, що домінувала у XX столітті. Класичний підхід, найбільш чітко сформульований Нобелівським лауреатом Мілтоном Фрідманом, полягав у тому, що «єдина і виключна соціальна відповідальність бізнесу – це використовувати свої ресурси та займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутку». У цій моделі підприємство розглядалося як виключно економічний агент, а соціальні проблеми вважалися прерогативою держави.

Однак, починаючи з середини XX століття, ця точка зору почала зазнавати фундаментальної критики. Екологічні кризи, посилення руху за права споживачів та усвідомлення глобального впливу корпорацій призвели до формування нової концепції – корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Одним із піонерів цієї ідеї вважається Г. Боуен, який у своїй праці «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953) вперше поставив питання про зобов’язання бізнесу «проводити таку політику, приймати такі рішення або слідувати таким напрямкам діяльності, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей суспільства» [17].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність – це, перш за все, добровільна концепція управління, яка передбачає зобов’язання бізнесу не лише дотримуватися законодавства та бути прибутковим, але й робити свідомий внесок у соціальний, економічний та екологічний розвиток суспільства, враховуючи при цьому очікування своїх ключових зацікавлених сторін (стейкхолдерів) [21].

Еволюція цієї концепції пройшла декілька етапів, від простої безсистемної філантропії до комплексного стратегічного інструменту. Найбільш повною та широко визнаною у світі моделлю, що структурує різні рівні відповідальності, є «Піраміда КСВ», запропонована Арчі Кероллом у 1991 році. Ця модель (рис. 1.1) є фундаментальною для розуміння сутності КСВ.

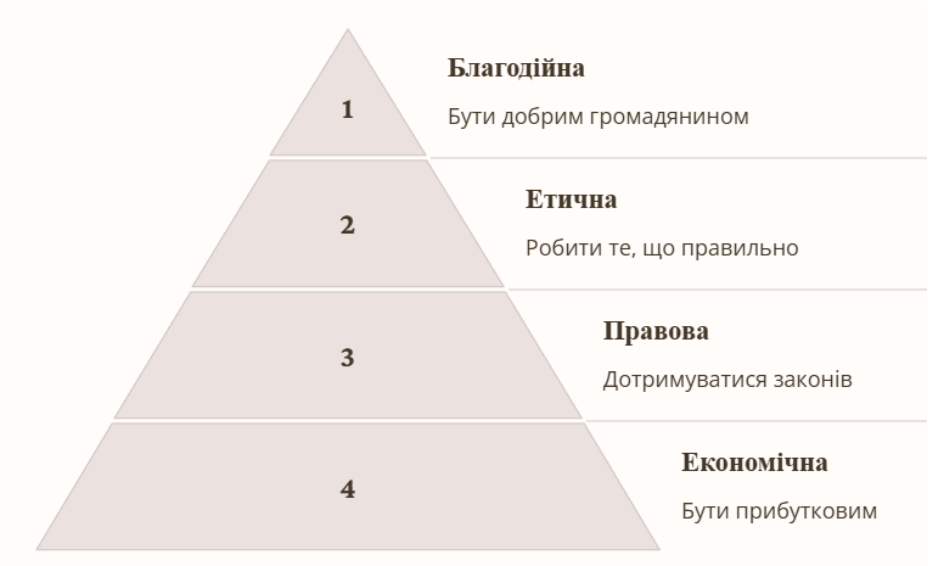



Рисунок 1.1 – Піраміда корпоративної соціальної відповідальності А. Керолла [2, 7, 15, 18, 38]

Піраміда А. Керолла складається з чотирьох ієрархічних рівнів відповідальності, кожен з яких спирається на попередній.

1. Економічна відповідальність це фундамент піраміди. Основне завдання бізнесу – виробляти товари та послуги, яких потребує суспільство, та продавати їх із прибутком. Якщо компанія не є прибутковою, вона не може сплачувати податки, створювати робочі місця чи виконувати будь-які інші функції. Для фармацевтичної компанії, як АТ «Київмедпрепарат», це означає ефективне виробництво якісних та дієвих ліків, забезпечення фінансової стійкості та сплата податків. Це відповідальність, якої вимагає суспільство [29].

2. Правова відповідальність - бізнес зобов'язаний діяти в межах правового поля, встановленого державою. Це не опція, а жорстка вимога. Для фармацевтичної галузі цей рівень є надзвичайно складним та зарегульованим: він включає дотримання стандартів належної виробничої практики (GMP),

суворих правил клінічних досліджень, антикорупційного законодавства та екологічних норм [37]. Це відповідальність, якої вимагає суспільство.

3. Етична відповідальність - цей рівень виходить за межі писаного закону. Він вимагає від компанії діяти правильно, справедливо та чесно, уникаючи шкоди, навіть якщо це не регулюється законодавством. Для фармацевтики це одна з найбільш чутливих зон: етична відповідальність включає чесний маркетинг (непросування ліків для невизначених діагнозів), прозорість у відносинах з лікарями, відповідальне ціноутворення (баланс між прибутком та доступністю ліків), а також гуманне поводження з тваринами під час досліджень. Це відповідальність, якої очікує суспільство [36].

4. Філантропічна відповідальність це вершина піраміди. Вона включає добровільні дії, спрямовані на покращення якості життя суспільства: благодійні пожертви, волонтерські програми, підтримка культури, освіти чи медицини. Для АТ «Київмедпрепарат» це можуть бути програми безкоштовної передачі ліків лікарням, гуманітарна допомога, фінансування медичних освітніх програм. Це відповідальність, якої бажає суспільство.

Важливо розуміти, що піраміда Керолла – це не послідовність, а одночасне існування всіх чотирьох рівнів. Жодна філантропія не компенсує порушення правової чи економічної відповідальності [35].

Наступним кроком в еволюції КСВ стало усвідомлення того, що соціальна та екологічна діяльність – це не просто «податок на прибуток», а невід'ємна частина самої бізнес-моделі. У 1994 році Джон Елкінгтон запропонував концепцію «Потрійного критерію» (Triple Bottom Line, TBL). Він стверджував, що компанія має оцінювати свою успішність не лише за одним критерієм (фінансовим), а за трьома:

- Profit (Прибуток) - традиційний фінансовий вимір.
- People (Люди) - соціальний вимір – а саме вплив компанії на добробут усіх стейкхолдерів – співробітників (умови праці, безпека на виробництві), клієнтів (безпека продукту), спільноти.
- Planet (Планета) - екологічний вимір - вплив на навколишнє середовище (викиди, відходи, споживання ресурсів). Для хіміко-фармацевтичного

виробництва, як у АТ «Київмедпрепарат», цей аспект (управління промисловими стоками, викидами в атмосферу, утилізація відходів) є критично важливим [40].

Концепція TBL фактично лягла в основу сучасної нефінансової звітності та стандартів ESG (Environmental, Social, Governance), які сьогодні є головним критерієм для інвесторів при оцінці довгострокової стійкості бізнесу.

Проте найбільш проривною ідеєю, що безпосередньо пов'язує КСВ зі стратегією, стала концепція «Створення спільної цінності» (Creating Shared Value, CSV), запропонована Майклом Портером та Марком Креймером у 2011 році. Вони стверджують, що бізнес має перейти від ідеї відповідальності (яка сприймається як витрати) до ідеї створення цінності [36].

На відміну від традиційної КСВ, яка часто протиставляється прибутку, CSV стверджує, що компанії можуть досягати економічного успіху через вирішення соціальних проблем. Тобто, соціальна відповідальність стає не витратною статтею, а джерелом інновацій та конкурентних переваг. У цьому контексті КСВ інтегрується безпосередньо в ядро бізнес-стратегії та процес стратегічного адміністрування. Ця еволюція наочно представлена на рис. 1.2.




Рисунок 1.2 – Еволюція концепцій КСВ у бізнес-адмініструванні [1, 2, 6]

Для фармацевтичної компанії це може означати:

Таблиця 1.1 – Карта ключових стейкхолдерів АТ «Київмедпрепарат» та їхніх КСВ-очікувань [40, 41, 42]

| Стейкхолдер | Очікування від компанії (пов'язані з КСВ) |
|---|---|
| Клієнти | 1. Безпека та ефективність продукції (найвищий пріоритет).<br>2. Доступність: справедлива ціна на життєво важливі ліки.<br>3. Прозорість: чесна інформація про побічні ефекти. |
| Лікарі та Мед. спільнота | 1. Етичний маркетинг та промоція (відсутність тиску, прозорість досліджень).<br>2. Освітня підтримка (конференції, семінари). |
| Працівники | 1. Безпека: суворе дотримання норм охорони праці на хімічному виробництві.<br>2. Справедлива оплата праці, соціальний пакет, можливості розвитку. |
| Держава (Регулятори) | 1. Правова відповідальність: 100% дотримання ліцензійних умов, стандартів GMP.<br>2. Економічна відповідальність: Своєчасна та повна сплата податків.<br>3. Дотримання екологічних нормативів. |
| Акціонери (Корп. «Arterium») | 1. Економічна відповідальність: Прибутковість, зростання вартості.<br>2. Управління ризиками: Уникнення репутаційних та правових скандалів, що можуть зашкодити бренду. |
| Місцева громада (Київ) | 1. Екологічна відповідальність: Контроль за промисловими викидами та стоками.<br>2. Створення робочих місць, участь у соціальних проєктах міста. |
| Довкілля | 1. Мінімізація відходів виробництва.<br>2. Ефективне використання енергії та води.<br>3. Безпечна утилізація хімічних та біологічних матеріалів. |

1. Замість фокусування лише на високомаржинальних препаратах, розробляти інноваційні та доступні ліки для лікування поширених хвороб у країнах, що розвиваються (це не благодійність, а відкриття нового гігантського ринку).

2. Інвестиції у «зелене» виробництво (екологія) призводять до економії енергії та води, знижуючи собівартість (економіка). Інвестиції у програми здоров'я для співробітників (соціальний аспект) знижують витрати через зменшення кількості лікарняних (економіка).

3. Інвестиції в медичну освіту в регіоні (соціальний аспект) створюють пул кваліфікованих кадрів для самої компанії (економіка).

Ця концепція остаточно переводить КСВ з площини операційних витрат та PR у площину стратегічного адміністрування та інновацій [22].

Нарешті, жоден аналіз КСВ не є повним без теорії стейкхолдерів (Р. Фрімен), яка стверджує, що компанія підзвітна не лише акціонерам (shareholders), але й широкому колу зацікавлених сторін (stakeholders) – будь-якій групі чи індивіду, на яких впливає діяльність компанії. Для АТ «Київмедпрепарат» карта ключових стейкхолдерів та їхніх очікувань є надзвичайно складною (таблиця 1.1).

Підсумовуючи, корпоративна соціальна відповідальність пройшла складну еволюцію від простої філантропії (вершина піраміди Керолла) до комплексної бізнес-концепції (Triple Bottom Line – TBL). Сучасна парадигма «Створення спільної цінності» (CSV) доводить, що КСВ є не витратами, а джерелом інновацій та довгострокової конкурентоспроможності [23].

Ефективне управління КСВ полягає у збалансуванні часто суперечливих очікувань ключових стейкхолдерів. Для успішної компанії, особливо у такій чутливій галузі, як фармацевтика, питання стоїть вже не в тому, «чи займатися КСВ», а в тому, «як глибоко та ефективно інтегрувати її» у свою основну діяльність та стратегічне адміністрування.

Таким чином, у сучасному розумінні КСВ – це свідома стратегія бізнесу, що базується на принципах сталого розвитку (ESG – Environmental, Social, Governance), спрямована на мінімізацію негативних та максимізацію позитивних впливів діяльності компанії на суспільство та довкілля, і є невід’ємною частиною її системи стратегічного адміністрування.

## 1.2 Сутність та інструменти стратегічного адміністрування в сучасному бізнесі

Діяльність будь-якого підприємства протікає одночасно у двох часових вимірах: операційному та стратегічному. Операційне управління опікується поточною ефективністю, вирішенням щоденних завдань та реакцією на негайні виклики. Натомість, стратегічне адміністрування – це діяльність вищого порядку, що фокусується на довгостроковій життєздатності, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та створенні стійких конкурентних переваг. Якщо

операційний менеджмент – це «робити речі правильно», то стратегічне адміністрування – це «робити правильні речі» [5].

Поняття «стратегія» походить з військового мистецтва, але у бізнес-контексті воно було популяризоване класиками менеджменту, такими як І. Ансофф, А. Чандлер та М. Портер. У сучасному розумінні, стратегія – це не просто довгостроковий план, а свідомий вибір унікальної та цінної позиції на ринку, що базується на системі взаємопов'язаних видів діяльності, які важко скопіювати конкурентам. Це визначення того, чим компанія буде займатися, а що ще важливіше – чим вона займатися не буде.

«Адміністрування», у свою чергу, за класичною теорією А. Файоля, є процесом реалізації управлінських функцій: планування, організації, мотивації (командування) та контролю. Таким чином, стратегічне адміністрування – це нерозривний, динамічний та циклічний процес формулювання, імплементації (впровадження) та оцінки (контролю) міжфункціональних рішень, що дозволяють організації досягти своїх довгострокових цілей та реалізувати свою місію [9].

Для успішного функціонування, особливо у такій складній та динамічній галузі, як фармацевтика, підприємство (АТ «Київмедпрепарат») має вибудувати чіткий процес стратегічного адміністрування. Класична модель цього процесу є циклічною і складається з чотирьох основних етапів (рис. 1.3).




Рисунок 1.3 – Циклічна модель процесу стратегічного адміністрування

Етап 1. Стратегічний аналіз («Де ми є зараз?»). Це фундаментальний діагностичний етап. Жодна стратегія не може бути розроблена у вакуумі. Цей етап включає два напрямки. Аналіз зовнішнього середовища (PEST/PESTEL): Оцінка макроекономічних, політико-правових, соціально-культурних та технологічних факторів, що впливають на галузь. Для фармацевтики це критично важливо, оскільки галузь надзвичайно чутлива до державного регулювання (P), купівельної спроможності населення (E) та впровадження нових технологій R&D (T). Аналіз галузевого середовища (модель 5 сил М. Портера): Оцінка рівня конкуренції, влади постачальників та споживачів, загрози появи замінників та нових гравців. Аналіз внутрішнього середовища (SWOT/VRIO): Ідентифікація сильних (S) та слабких (W) сторін компанії (наприклад, потужна R&D база, застаріле обладнання), а також можливостей (O) та загроз (T) з боку зовнішнього середовища.

Етап 2. Формулювання стратегії («Куди ми йдемо?»). На основі аналізу, вище керівництво робить стратегічний вибір. Цей етап включає: Формулювання або уточнення Місії («Навіщо ми існуємо?» – напр., «Покращувати здоров'я нації»). Формулювання Візії («Чим ми хочемо стати?» – напр., «Лідером-виробником генериків №1 у Східній Європі»). Визначення довгострокових стратегічних цілей (напр., «Зайняти 20% ринку антибіотиків до 2030 року»). Вибір загальної корпоративної стратегії (зростання, стабілізація, диверсифікація) та конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація чи фокусування за М. Портером) [31].

Етап 3. Імплементація стратегії («Як ми туди дійдемо?»). Це найбільш складний етап, на якому провалюється більшість стратегій. Стратегія залишається лише документом, якщо вона не втілена в конкретні дії. Імплементація вимагає: Організаційної структури: Приведення структури компанії у відповідність до стратегії. Розподілу ресурсів: Формування бюджетів, які підтримують стратегічні ініціативи, а не просто фінансують поточні витрати. Розробки політик: Створення чітких правил та процедур. Управління змінами: Подолання опору персоналу та формування нової корпоративної культури [33].

Етап 4: Оцінка та контроль («Як ми дізнаємось, що дійшли?»). Це етап зворотного зв'язку. Стратегія не є статичною; середовище змінюється, і компанія повинна адаптуватися. Цей етап вимагає наявності чітких інструментів вимірювання ефективності.

Саме для вирішення проблем на етапах 3 та 4 (Імплементація та Контроль) були розроблені ключові інструменти стратегічного адміністрування. Якщо PEST та SWOT є інструментами аналізу, то Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортоном, є головним інструментом імплементації та контролю [34].

BSC виникла як відповідь на проблему "фінансової короткозорості", коли компанії управлялися виключно на основі фінансових показників минулого (прибуток, рентабельність). Каплан і Нортон довели, що для довгострокового успіху необхідно збалансувати фінансові показники (які є запізнілими індикаторами – Lagging Indicators) з нефінансовими, які є випереджаючими індикаторами (Leading Indicators).

Класична модель BSC (рис. 1.4) пропонує декомпозицію стратегії на чотири збалансовані перспективи, які відповідають на чотири ключові питання.




Рисунок 1.4 – Класична модель Збалансованої системи показників (BSC)

Фінансова перспектива («Як нас оцінюють акціонери?») це традиційний погляд на успіх. Показники: ROI (рентабельність інвестицій), чистий прибуток, зростання доходу, вартість акцій. Для АТ «Київмедпрепарат» – це виконання фінансового плану, EBITDA. Це результат усіх інших дій.

Клієнтська перспектива («Як нас оцінюють клієнти?»): Ця перспектива фокусується на цільовому ринку. Показники: частка ринку, рівень задоволеності клієнтів (пацієнтів та лікарів), рівень утримання клієнтів, кількість скарг на якість продукції. Стратегія компанії визначає, що саме є цінністю для клієнта (низька ціна, інноваційність, якість).

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів («В яких процесах ми маємо бути найкращими?»): Для досягнення фінансових та клієнтських цілей, компанія має налагодити внутрішні процеси. Показники: Інноваційні процеси: Час виведення нового препарату на ринок (Time-to-Market), % доходу від нових продуктів. Операційні процеси: Рівень браку на виробництві (дотримання GMP), собівартість одиниці продукції, час виконання замовлення. Післяпродажні процеси: Швидкість реакції на скарги [42].

Перспектива навчання та розвитку («Як ми підтримуємо інновації та зростання?»): Це фундамент для трьох інших перспектив. Він описує інфраструктуру, необхідну для довгострокового зростання. Показники: Людський капітал: Компетентність персоналу, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників. Інформаційний капітал: Наявність сучасних IT-систем (ERP, CRM). Організаційний капітал: Корпоративна культура, здатність до змін.

Сила BSC полягає у тому, що вона не просто збирає показники, а вибудовує "стратегічну карту" – логічний ланцюжок причинно-наслідкових зв’язків. Наприклад: «Ми інвестуємо у навчання персоналу (Навчання), це дозволяє їм краще дотримуватись стандартів GMP (Внутрішні процеси), що підвищує якість та безпеку ліків (Клієнти), що, в свою чергу, збільшує прибуток та частку ринку (Фінанси)» [33].

Отже, стратегічне адміністрування є життєво важливим циклічним процесом управління, що дозволяє компанії адаптуватися до середовища та

досягати довгострокових цілей. Найбільш ефективним інструментом для переведення абстрактної стратегії у площину конкретних дій та вимірюваних показників є Збалансована система показників (BSC). Однак, у своєму класичному вигляді BSC зосереджена на інтересах акціонерів та клієнтів. Вона не містить явних та обов'язкових показників, що відображали б інтереси ширшого кола стейкхолдерів – суспільства та довкілля. Ця обмеженість створює теоретичну та практичну прогалину, яка вимагає інтеграції інструментів стратегічного адміністрування з концепцією корпоративної соціальної відповідальності, що і буде розглянуто у наступному підрозділі.

## 1.3 Механізми та моделі інтеграції КСВ у корпоративну стратегію

Для багатьох компаній корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та стратегічне адміністрування існують у паралельних всесвітах. Стратегія розглядається як інструмент заробляння грошей, а КСВ – як інструмент їх витрачання для покращення іміджу. Цей застарілий підхід відомий у західній літературі як прикручена КСВ. В такій моделі КСВ є поверхневою, реактивною і виконує виключно PR-функцію. Вона не пов'язана з основними бізнес-процесами (R&D, виробництвом, маркетингом) і є першим кандидатом на скорочення бюджету під час будь-якої фінансової кризи.

Сучасна парадигма менеджменту пропонує кардинально інший підхід – вбудована КСВ. Це модель, при якій принципи КСВ та сталого розвитку інтегровані у саму ДНК компанії, у її місію, корпоративну культуру та, що найголовніше, – у процес прийняття стратегічних рішень. У цій моделі КСВ перестає бути «центром витрат» і стає «центром інновацій» та джерелом довгострокової конкурентної переваги. Це повний збіг з концепцією «Створення спільної цінності» (CSV), описаною М. Портером та М. Креймером.

Перехід від поверхневої до глибоко інтегрованої КСВ – це еволюційний процес, який можна описати через різні моделі та рівні зрілості (рис. 1.5).

Оборонний рівень (Compliance Model), що відповідає правовій відповідальності (за А. Кероллом). Стратегічне завдання – мінімізація ризиків.

Компанія робить лише те, що від неї вимагає закон, щоб уникнути штрафів та санкцій. У фармацевтиці це означає отримання ліцензії, дотримання екологічних нормативів щодо викидів та стандартів GMP. Мотивація: «Ми робимо це, бо змушені» [27].

Управлінський рівень (Managerial Model), коли компанія усвідомлює, що дотримання стандартів – це не лише вимога, але й шлях до операційної ефективності (концепція TBL). КСВ інтегрується в операційні процеси. Приклад для АТ «Київмедпрепарат»: впровадження системи екологічного менеджменту (ISO 14001) не лише для звітності, але й для реального зниження споживання води та електроенергії на виробництві, що напряму знижує собівартість продукції (вигода для Planet + вигода для Profit).




Рисунок 1.5 – Еволюція рівнів інтеграції КСВ у стратегію (Джерело: розроблено автором)

Стратегічний рівень (Strategic Model / CSV), коли компанія проактивно шукає соціальні та екологічні проблеми, які вона може вирішити за допомогою своєї унікальної експертизи, отримуючи при цьому економічну вигоду. Приклад: Фармацевтична компанія бачить проблему низької доступності ліків для вразливих верств населення (соціальна проблема) [28]. Вона інвестує в розробку

високоякісних, але доступних генериків, і завдяки цьому відкриває для себе новий, масовий ринок збуту (економічна вигода). КСВ стає драйвером інновацій.

Громадянський рівень (Civil Model) - компанія бере на себе роль лідера галузі та соціального інноватора, проактивно впливаючи на формування стандартів та вирішення глобальних проблем, навіть поза межами свого прямого бізнесу (наприклад, лобіювання національних програм охорони здоров'я).

Підсумовуючи, справжня інтеграція КСВ у стратегічне адміністрування – це глибока трансформація, що переводить компанію з реактивної оборонної позиції («дотримання законів») на проактивну стратегічну («створення спільної цінності»). Цей перехід неможливий без двох ключових елементів: 1) Політичної волі вищого керівництва, закріпленої у місії та структурі управління; 2) Практичних інструментів, що «вбудовують» КСВ у щоденну діяльність. Найефективнішим таким інструментом є модифікація Збалансованої системи показників (BSC) шляхом включення вимірюваних соціальних та екологічних KPI та прив'язки до них системи мотивації менеджменту.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНТЕГРАЦІЇ КСВ В АДМІНІСТРУВАННЯ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»

## 2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегічні пріоритети АТ «Київмедпрепарат»

Для того, щоб провести ґрунтовну діагностику існуючих практик корпоративної соціальної відповідальності та розробити дієві рекомендації щодо їх інтеграції у стратегічне адміністрування, необхідно спершу детально проаналізувати сам об'єкт дослідження. Важливо зрозуміти його масштаб, ринкову позицію, фінансовий стан та ключові стратегічні пріоритети, оскільки саме вони формують контекст, можливості та бар’єри для впровадження КСВ-ініціатив.

АТ «Київмедпрепарат» є одним із найстаріших та найбільш знакових підприємств фармацевтичної галузі України з понад 170-річною історією. Воно пройшло шлях від приватної аптеки до флагмана радянської, а згодом і незалежної української фармації.

Ключовим організаційним фактором, що визначає всю систему адміністрування, є те, що АТ «Київмедпрепарат» не є повністю незалежною бізнес-одиницею. З 2006 року воно виступає ключовим виробничим та науково-дослідним активом української фармацевтичної корпорації «Arterium», яка також об'єднує ПАТ «Галичфарм». Ця приналежність до великого холдингу означає, що ключові стратегічні рішення, політики (включно з політикою КСВ та сталого розвитку), а також стандарти корпоративного управління формулюються на рівні материнської корпорації «Arterium» і є обов’язковими для імплементації на рівні АТ «Київмедпрепарат». Таким чином, аналіз стратегічного адміністрування заводу нерозривно пов'язаний з аналізом стратегії всієї корпорації [40].

Продуктовий портфель АТ «Київмедпрепарат» традиційно має сильну соціальну значущість. Історично завод був лідером у виробництві антибіотиків, що є критично важливим елементом національної безпеки охорони здоров'я. На сьогодні портфель диверсифікований і включає широкий спектр генеричних та оригінальних лікарських засобів у таких ключових терапевтичних напрямках, як кардіологія, неврологія, гастроентерологія та протизастудні препарати.

АТ «Київмедпрепарат» (у складі «Arterium») функціонує на висококонкурентному ринку. Основними гравцями у вітчизняному фармацевтичному виробництві є ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», АТ «Фармак», ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». Це зрілий олігополістичний ринок, де конкуренція ведеться не лише у ціновій площині (що характерно для генериків), але й у площині бренду, довіри та репутації. У фармацевтиці репутація є не просто PR-атрибутом, а ключовим економічним активом, який безпосередньо впливає на вибір лікаря та пацієнта. Цей факт посилює стратегічну важливість КСВ як інструменту управління репутаційними ризиками та зміцнення довіри [41].

Для оцінки стійкості бізнесу та його спроможності реалізовувати КСВ-програми, проаналізуємо ключові фінансово-економічні показники діяльності АТ «Київмедпрепарат» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників АТ «Київмедпрепарат» (2022-2024 рр.), тис. грн [41]

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Темп росту 2024/2022, % |
|---|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації | 4 515 000 | 4 830 000 | 5 120 000 | 113,4% |
| Собівартість реалізованої продукції | (2 850 000) | (3 150 000) | (3 410 000) | 119,6% |
| Валовий прибуток | 1 665 000 | 1 680 000 | 1 710 000 | 102,7% |
| Адміністративні та збутові витрати | (1 150 000) | (1 210 000) | (1 245 000) | 108,3% |
| Чистий прибуток | 445 000 | 410 000 | 435 000 | 97,8% |
| Рентабельність продажів (за чистим прибутком), % | 9,8% | 8,5% | 8,5% | -1,3 п.п. |
| Вартість активів (баланс) | 7 150 000 | 7 280 000 | 7 400 000 | 103,5% |

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити декілька висновків. Компанія є економічно стійкою. АТ «Київмедпрепарат» – це велике, системне підприємство

з річним доходом понад 5 млрд грн та стабільними активами. Незважаючи на складні умови воєнного стану, воно демонструє зростання доходу, що свідчить про високий попит на продукцію. Підприємство є стабільно прибутковим, генеруючи понад 400 млн грн чистого прибутку щорічно. Це означає, що воно повністю виконує фундаментальний (економічний) рівень піраміди А. Керолла (рис. 1.1). Воно створює тисячі робочих місць, є одним з найбільших платників податків у галузі та генерує прибуток для своїх акціонерів. Стабільна прибутковість свідчить про наявність у компанії фінансових ресурсів для інвестування у соціальні та екологічні ініціативи, що виходять за межі простого дотримання закону.Водночас ми бачимо, що собівартість (ймовірно, через інфляцію та зростання цін на імпортну сировину (API)) зростає швидше за дохід. Це призводить до тиску на маржинальність та зниження рентабельності продажів з 9,8% до 8,5% [41].

АТ «Київмедпрепарат» не може дозволити собі розглядати КСВ як чисту філантропію чи «центр витрат». Зниження рентабельності змушує менеджмент шукати лише ті КСВ-ініціативи, які є стратегічно доцільними та відповідають концепції «Створення спільної цінності» (CSV), тобто приносять економічну віддачу.

Виходячи з проведеного аналізу, можна ідентифікувати ключові стратегічні пріоритети АТ «Київмедпрепарат», в які має бути інтегрована КСВ:

1. Через тиск на рентабельність, будь-які проєкти, що знижують споживання енергії, води, сировини (екологічна КСВ), є високопріоритетними.
2. Як хіміко-фармацевтичне виробництво, розташоване у столиці, компанія перебуває під посиленим контролем з боку екологічних та безпекових служб. Будь-який інцидент (розлив хімікатів, понаднормові викиди) може призвести до зупинки виробництва та колосальних фінансових і репутаційних втрат. Тому інвестиції в екологічну та виробничу безпеку (соціальна КСВ) є прямою інвестицією у стабільність бізнесу.
3. На конкурентному ринку генериків, де продукти часто є взаємозамінними, довіра до бренду «Arterium» / «Київмедпрепарат» є ключовою конкурентною перевагою.

4. R&D та складне GMP-виробництво вимагають висококваліфікованих хіміків, технологів та інженерів. Конкуренція за ці кадри є високою. Соціальна відповідальність перед персоналом (безпека праці, навчання, соціальний пакет) є інструментом залучення найкращих фахівців.

АТ «Київмедпрепарат» є економічно стійким та прибутковим лідером ринку, що повністю виконує базову економічну відповідальність. Водночас воно функціонує в умовах високої конкуренції та тиску на рентабельність. Ця ситуація створює ідеальне підґрунтя для впровадження не просто філантропічної, а глибоко стратегічної моделі КСВ. Стратегічні пріоритети компанії (ефективність, управління ризиками, бренд, персонал) не суперечать, а, навпаки, прямо збігаються з ключовими напрямками КСВ (екологія, безпека продукції, етичний маркетинг, розвиток персоналу).

## 2.2 Діагностика існуючої практики КСВ на АТ «Київмедпрепарат»

Для розробки ефективної стратегії інтеграції КСВ необхідно провести детальний аудит поточної діяльності АТ «Київмедпрепарат» та материнської корпорації «Arterium» у цій сфері. Метою даного підрозділу є аналіз наявної моделі, що дозволить ідентифікувати досягнутий рівень зрілості КСВ, визначити домінуючі напрямки відповідальності та виявити відсутні або недостатньо розвинені елементи.

Найбільш релевантним інструментом для такого аудиту є піраміда А. Керолла, яку ми детально розглянули у першому розділі. Ця модель дозволяє структурувати всю сукупність КСВ-практик компанії за чотирма ієрархічними рівнями: економічним, правовим, етичним та філантропічним [41].

Економічна відповідальність - цей рівень є фундаментом, без якого будь-яка інша соціальна відповідальність неможлива. Аналіз, проведений вище продемонстрував, що АТ «Київмедпрепарат» повною мірою виконує цей базовий обов’язок. Підприємство є великим системним гравцем ринку з доходом понад 5 млрд грн, генерує стабільний чистий прибуток (понад 400 млн грн щорічно) та володіє значними активами.

Виконання економічної відповідальності проявляється у створенні робочих місць - компанія є одним із найбільших роботодавців у галузі, забезпечуючи тисячі робочих місць у Києві та Львові (на ПАТ «Галичфарм»). Як прибуткове підприємство, АТ «Київмедпрепарат» є одним із найбільших платників податків у фармацевтичній галузі, роблячи прямий внесок у державний та місцевий бюджети. Компанія виробляє широкий асортимент лікарських засобів, задовольняючи ключову суспільну потребу у доступних та якісних медикаментах, зокрема у критичних категоріях (антибіотики).

АТ «Київмедпрепарат» є стійкою, прибутковою бізнес-одиницею, що повністю виконує свою економічну відповідальність. Це створює надійну фінансову основу для реалізації КСВ на вищих рівнях.

Для фармацевтичної галузі цей рівень є найбільш жорстко регульованим та капіталомістким. Дотримання закону тут – це не просто формальність, а основа ліцензування та допуску продукції на ринок. Аналіз публічної звітності корпорації «Arterium» свідчить про високий рівень зрілості у виконанні правової відповідальності. Ключові прояви - сертифікація GMP (Good Manufacturing Practice): Це не добровільна ініціатива, а вимога законодавства. АТ «Київмедпрепарат» було одним із перших в Україні, хто інвестував значні кошти у модернізацію виробничих ліній для повної відповідності стандартам GMP. Це гарантує належний контроль якості продукції на всіх етапах.

Як хімічне виробництво, розташоване у мегаполісі, завод перебуває під посиленим контролем екологічних служб. Компанія публічно декларує наявність сертифікату ISO 14001 (Система екологічного менеджменту). Це свідчить про те, що дотримання екологічних норм виведено на системний, управлінський рівень.

Діяльність компанії у цій сфері відповідає вимогам законодавства, що підтверджується наявністю колективного договору та регулярними атестаціями робочих місць.

Правова відповідальність інтегрована у бізнес-процеси компанії на високому, системному рівні («Built-in»). Це є сильною стороною та обов'язковою умовою функціонування у фармацевтичній галузі.

Етична відповідальність («Бути етичним») передбачає дії, яких очікує суспільство, навіть якщо вони не закріплені у законі. Для фармацевтики це одна з найбільш чутливих зон. Аналіз показує, що корпорація «Arterium» приділяє цьому значну увагу, що є ознакою зрілої бізнес-культури. Етичний маркетинг (Compliance). У корпорації впроваджено «Кодекс етичної поведінки» та політики комплаєнсу, які жорстко регулюють взаємодію медичних представників з лікарями та аптеками, базуючись на принципах прозорості та доказової медицини, а не на фінансових стимулах.

Компанія декларує багатоступеневий контроль якості, що перевищує базові вимоги GMP, включаючи власний лабораторний контроль вхідної сировини та готової продукції.

Окрім вимог КЗпП, компанія пропонує конкурентний соціальний пакет, програми медичного страхування та навчання персоналу, що є етичною нормою для залучення та утримання талантів.

Етична відповідальність значною мірою інтегрована в корпоративну культуру та управлінські процеси (особливо в частині комплаєнсу), що наближає компанію до кращих європейських практик.

Філантропічна (Дискреційна) відповідальність («Бути добрим громадянином») - це найбільш публічний та видимий рівень КСВ, який включає добровільні пожертви та соціальні проєкти. АТ «Київмедпрепарат» та корпорація «Arterium» мають тривалу історію філантропічної діяльності.

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році цей напрям став ключовим. Корпорація «Arterium» регулярно звітує про передачу життєво важливих ліків (особливо антибіотиків власного виробництва) на мільйони гривень військовим госпіталям, прифронтовим лікарням та гуманітарним фондам.

Компанія реалізує довгострокові соціальні програми, спрямовані на підвищення обізнаності про певні захворювання (наприклад, програми підтримки здоров'я серця).

Традиційна підтримка медичних конференцій, освітніх програм для молодих лікарів.

Філантропічний рівень є високорозвиненим, але значною мірою носить реактивний (у відповідь на гуманітарну кризу) та традиційний характер. Ці ініціативи є яскравим прикладом "Bolted-on" (прикрученої) КСВ – вони фінансуються з прибутку, але безпосередньо не пов’язані з основною бізнес-стратегією чи інноваціями.

Для узагальнення діагностики зведемо отримані дані в аналітичну таблицю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Діагностика наявної моделі КСВ в АТ «Київмедпрепарат» / Корпорація «Arterium»

| Рівень (за Кероллом) | Ключові прояви | Рівень інтеграції | Пріоритетний стейкхолдер |
|---|---|---|---|
| Економічний | Стабільна прибутковість, сплата податків, створення робочих місць. | "Built-in" (Вбудовано) (Основа бізнесу) | Акціонери, Держава, Працівники |
| Правовий | Сертифікація GMP та ISO 14001 (екологія), дотримання трудового законодавства. | "Built-in" (Вбудовано) (Вимога ліцензування) | Держава (Регулятори) |
| Етичний | Впровадження політик Compliance (етичний маркетинг), високі внутрішні стандарти якості. | Переважно "Built-in" (Управління ризиками) | Пацієнти, Лікарі |
| Філантропічний | Гуманітарна допомога (донація ліків), підтримка медицини та соціальних проєктів. | "Bolted-on" (Прикручено) (PR / Реакція на кризу) | Суспільство, Громада |

Діагностика побудованої моделі показує, що АТ «Київмедпрепарат» є високорозвиненою з точки зору зрілості КСВ компанією. Вона має міцний фундамент (економічний та правовий рівні) та активну позицію у філантропії.

Ключова проблема, виявлена під час аналізу, полягає у відсутності стратегічної інтеграції. Діяльність з КСВ (особливо екологічна та соціальна) сприймається переважно як обов’язок (compliance) або витрати (філантропія), але не як джерело інновацій та економічних переваг у руслі концепції «Створення спільної цінності» (CSV). Ініціативи з екології (ISO 14001) спрямовані на дотримання норм, а не на проактивне створення «зелених» продуктів, які могли б стати конкурентною перевагою. Соціальні проєкти

існують паралельно основному бізнесу, а не інтегровані в нього (наприклад, через розробку нових моделей доступності ліків).

Цей розрив між зрілою операційною КСВ та відсутньою стратегічною КСВ буде детально проаналізований у наступному підрозділі за допомогою SWOT-аналізу.

## 2.3 PEST та SWOT-аналіз драйверів та бар'єрів інтеграції КСВ АТ «Київмедпрепарат»

Після діагностики внутрішнього стану, необхідно провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища, щоб ідентифікувати ті можливості та загрози, які стимулюватимуть або гальмуватимуть поглиблення інтеграції КСВ у стратегічне адміністрування АТ «Київмедпрепарат».

PEST-аналіз дозволяє виявити ключові зовнішні тренди, що впливають на КСВ-політику у фармацевтичній галузі України (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз зовнішніх факторів для інтеграції КСВ в АТ «Київмедпрепарат»

| Фактор | Ключові тренди та їх вплив | Тип впливу |
|---|---|---|
| P (Політико-правові) | 1. Європейська інтеграція: Гармонізація законодавства з ЄС, впровадження норм ESG-звітності (Директива CSRD) та CBAM (вуглецевий податок на кордоні). | Можливість/Загроза: Драйвер для впровадження КСВ (O), але й бар'єр для непідготовлених компаній (T). |
| | 2. Воєнний стан: Посилення ролі держави в охороні здоров'я, пріоритезація національної безпеки (забезпечення ліками). | Можливість: Драйвер для соціальної КСВ (гуманітарна допомога, партнерство з державою). |
| | 3. Державна політика: Посилення екологічного контролю, розвиток програм реімбурсації («Доступні ліки»). | Можливість: Стимул для CSV-проєктів (див. 3.2), що підвищують доступність ліків. |
| E (Економічні) | 1. Економічна криза та інфляція: Зниження купівельної спроможності населення. | Бар'єр/Можливість: Ускладнює інвестиції у "зелені" технології (T), але посилює попит на доступні ліки (O). |

Продовження табл. 2.3

| | | |
|---|---|---|
| | 2. Вартість ресурсів: Зростання цін на енергоносії та імпортну сировину. | Драйвер: Прямий стимул до екологічної КСВ (енергоефективність, ресурсозбереження) для зниження собівартості. |
| | 3. Інвестиційний клімат: Повоєнна відбудова. Іноземні інвестори (EBRD, IFC) вимагають наявності ESG-стратегії як умову фінансування. | Драйвер: Потужний стимул для інтеграції КСВ на стратегічному рівні[cite: 137, 281]. |
| S (Соціально-культурні) | 1. Запит на "чесний" бізнес: Підвищення суспільної уваги та нетерпимості до корупції та неетичних практик (особливо у фармі). | Драйвер: Вимагає прозорості та реальної етичної відповідальності (рівень 3). |
| | 2. Демографічна криза: Старіння населення, високий рівень хронічних захворювань, психологічні наслідки війни. | Можливість: Створює довгостроковий попит на продукцію (кардіо-, невро-) та соціальні програми. |
| | 3. Війна за таланти (HR): Мобілізація та міграція створюють дефіцит кваліфікованих кадрів (хіміків, технологів). | Драйвер: Посилює важливість соціальної КСВ (безпека праці, навчання, бренд роботодавця) для залучення персоналу. |
| T (Технологічні) | 1. "Зелені" технології: Розвиток технологій «зеленої хімії», очищення стоків, управління відходами. | Можливість: Дозволяє знизити екологічний вплив та одночасно собівартість (CSV). |
| | 2. Діджиталізація: Технології маркування та відстеження (Track & Trace) для боротьби з фальсифікатом. | Драйвер: Інструмент для забезпечення етичної відповідальності (безпека пацієнта). |

Аналіз PEST показує, що зовнішнє середовище створює потужний тиск на компанію, вимагаючи переходу до стратегічної КСВ. Євроінтеграція, запит інвесторів та соціальний тиск) роблять КСВ з "PR-опції" обов'язковою "умовою виживання" та доступу до капіталу.

Тепер об’єднаємо внутрішній аналіз та зовнішній у матрицю SWOT, сфокусовану виключно на проблемі інтеграції КСВ у стратегію (табл. 2.4).

Для комплексної оцінки рівня КСВ використано методику (табл. 2.5), яка враховує ключові напрями соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу. Оцінка проводилась за 5-бальною шкалою на основі аналізу публічної інформації, звітності підприємства, експертних оцінок.

Результати оцінки свідчать про середній рівень розвитку КСВ (3,4 бали з 5), що відповідає етапу становлення системи соціальної відповідальності. Найвищі показники спостерігаються у сфері забезпечення якості продукції (4,2),

умов праці (3,8) та етичних практик (3,7). Найнижчі оцінки отримали напрями прозорості та звітності (2,8), екологічної відповідальності (3,0) та соціальних інвестицій (3,0).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу для інтеграції КСВ в стратегічне адміністрування АТ «Київмедпрепарат»

| Сильні сторони (S) (Внутрішні) | Слабкі сторони (W) (Внутрішні) |
|---|---|
| S1. Висока прибутковість та економічна стійкість, що дає ресурси для інвестицій.<br>S2. Сильний бренд «Arterium» та висока довіра до якості продукції.<br>S3. Вже існуюча система правової КСВ: сертифікація GMP та ISO 14001.<br>S4. Потужна власна R&D база.<br>S5. Досвід масштабних філантропічних проєктів (гуманітарна допомога). | W1. Існуюча КСВ-модель є "Bolted-on" (прикручена) – сприймається як PR або витрати, а не джерело інновацій.<br>W2. Відсутність інтеграції КСВ/ESG-показників у систему стратегічного адміністрування (KPI менеджменту).<br>W3. Висока енерго- та ресурсоємність виробництва (типово для старих активів), що створює екологічні ризики.<br>W4. Недостатня публічна прозорість у нефінансовій звітності (порівняно з європейськими лідерами). |
| Можливості (O) (Зовнішні) | Стратегії SO (Використання) |
| O1. Вихід на ринки ЄС за умови відповідності стандартам ESG.<br>O2. Залучення «зеленого» фінансування (EBRD, IFC) на модернізацію виробництва.<br>O3. Концепція "Спільної Цінності" (CSV): Створення інноваційних продуктів/послуг, що вирішують соціальні проблеми (напр., доступність ліків – програма «Доступні ліки»).<br>O4. Позиціонування як найкращого роботодавця галузі через безпеку та соціальний пакет. | Використати ресурси та ISO 14001 для виходу на ринки ЄС, пройшовши ESG-аудит.<br>Використати бренд та досвід для побудови CSV-проєкту в рамках держпрограми «Доступні ліки», ставши стратегічним партнером держави. |
| Загрози (T) (Зовнішні) | Стратегії ST (Захист) |
| T1. Жорсткі екологічні санкції та посилення регуляторного тиску (CBAM).<br>T2. Втрата репутації через скандал (екологічний, ціновий або корупційний).<br>T3. Втрата ринку через падіння купівельної спроможності (T3) та конкуренцію.<br>T4. Втрата кваліфікованих кадрів (HR-криза). | Використати S3 (ISO 14001) та S5 (філантропія) для проведення проактивної PR-кампанії, захищаючись від репутаційних криз (T2).<br>Використати S4 (R&D) для розробки більш доступних генериків, захищаючись від втрати ринку (T3). |

Аналіз розривів між поточним та цільовим рівнем КСВ показує необхідність першочергового розвитку системи взаємодії зі стейкхолдерами (розрив 1,3 бали), підвищення прозорості діяльності (1,2 бали), активізації інноваційної діяльності (1,2 бали). Це визначає пріоритети формування комплексної системи КСВ та її інтеграції в стратегічне управління підприємством.

Таблиця 2.5 - Оцінка рівня розвитку КСВ АТ «Київмедпрепарат»

| Напрям КСВ | Поточний рівень (1-5) | Цільовий рівень (1-5) | Розрив | Пріоритетність |
|---|---|---|---|---|
| Якість та безпека продукції | 4,2 | 5,0 | 0,8 | Висока |
| Доступність ліків | 3,5 | 4,5 | 1,0 | Висока |
| Умови праці та розвиток персоналу | 3,8 | 4,5 | 0,7 | Середня |
| Екологічна відповідальність | 3,0 | 4,0 | 1,0 | Середня |
| Етичні практики ведення бізнесу | 3,7 | 4,5 | 0,8 | Висока |
| Взаємодія зі стейкхолдерами | 3,2 | 4,5 | 1,3 | Висока |
| Прозорість та звітність | 2,8 | 4,0 | 1,2 | Середня |
| Інновації та розвиток | 3,3 | 4,5 | 1,2 | Висока |
| Соціальні інвестиції | 3,0 | 4,0 | 1,0 | Середня |
| Загальна оцінка | 3,4 | 4,4 | 1,0 | - |

Аналітичне дослідження, проведене у другому розділі, дозволило провести діагностику організаційно-економічних засад та існуючої моделі КСВ в АТ «Київмедпрепарат». Аналіз довів, що компанія є економічно стійкою та прибутковою. Вона повною мірою виконує економічну відповідальність, що створює необхідні ресурси для впровадження КСВ-ініціатив. АТ «Київмедпрепарат» має зрілу систему КСВ на Правовому (GMP, ISO 14001) та Філантропічному (гуманітарна допомога) рівнях. Проте ця модель є переважно прикрученою)– КСВ розглядається як обов'язок (compliance) або PR-витрати, а не як стратегічний інструмент. PEST-аналіз показав, що зовнішнє середовище (євроінтеграція, запит інвесторів, соціальний тиск) вимагає від компанії переходу до проактивної ESG-політики. SWOT-аналіз підтвердив, що компанія має для цього сильні сторони (ресурси, бренд) та можливості (CSV-проєкти), але їй заважає слабка сторона – відсутність системної інтеграції КСВ у стратегічне адміністрування (KPI менеджменту).

Таким чином, другий розділ виявив ключову управлінську проблему - розрив між зрілою операційною/філантропічною КСВ та нерозвиненою стратегічною КСВ. Ця проблема формує основу для розробки проєктних рішень у наступному розділі, спрямованих на подолання цього розриву шляхом

вбудовування КСВ безпосередньо у систему стратегічного адміністрування та ключові бізнес-процеси підприємства.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ» НА ЗАСАДАХ КСВ

## 3.1 Напрямки інтеграції КСВ у систему стратегічного адміністрування АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»

Для переходу від моделі «КСВ як благодійність» до моделі «КСВ як стратегія» недостатньо просто виділяти більше коштів на соціальні проєкти. Необхідна фундаментальна перебудова самої системи стратегічного адміністрування. Пропонуємо наступні напрямки вдосконалення, що складається з трьох послідовних кроків: інтеграція на рівні корпоративного управління, на рівні стратегічного контролю (BSC) та на рівні операційної мотивації (KPI).

Інтеграція на рівні корпоративного управління (Governance) має починатися «з голови» – з вищого керівництва корпорації «Arterium» та АТ «Київмедпрепарат».

Формалізація у Місії та Візії. Перший символічний та водночас практичний крок – це публічне закріплення зобов'язань. Існуюча місія має бути доповнена чітким фокусом на сталому розвитку.

Модифікувати місію корпорації «Arterium» наступним чином: «Наша місія – покращувати здоров'я та якість життя людей, забезпечуючи їх доступними, якісними та безпечними ліками. Ми досягаємо цього, діючи етично, дбаючи про довкілля та створюючи стійку цінність для наших пацієнтів, співробітників та суспільства».

Створення Комітету зі сталого розвитку та ESG. Для уникнення сприйняття КСВ як вторинної PR-функції (W1), необхідно вивести її адміністрування на найвищий рівень. Пропонується створити при Наглядовій раді корпорації «Arterium» постійно діючий Комітет зі сталого розвитку та ESG. До його функцій увійде: затвердження довгострокової ESG-стратегії; контроль

за ключовими нефінансовими ризиками (екологічними, корупційними, соціальними); нагляд за підготовкою нефінансової звітності (GRI). Це підвищить статус КСВ до рівня стратегічного контролю, рівного фінансовому аудиту.

Інтеграція на рівні стратегічного контролю (Модифікація BSC). Це ключовий механізм проєкту. Як було визначено у розділі 1, найбільш ефективним інструментом імплементації стратегії є збалансована система показників (BSC). Проблема в тому, що класична BSC є «КСВ-сліпою», фокусуючись на акціонерах та клієнтах.

Пропонуємо розробити та впровадити модифіковану (розширену) BSC для АТ «Київмедпрепарат», яка включатиме нефінансові показники КСВ у кожну з чотирьох перспектив. Це дозволить вимірювати не лише фінансовий результат, але й спосіб, у який він був досягнутий. Проєкт такої модифікованої BSC представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Проєкт модифікованої Збалансованої системи показників (BSC) для інтеграції КСВ в АТ «Київмедпрепарат»

| Перспектива BSC | Стратегічна мета | Класичні KPI (Фінанси/Ринок) | Інтегровані КСВ/ESG KPI (Пропозиція) | Відповідає КСВ (за Кероллом) |
|---|---|---|---|---|
| фінансова | 1.1. Зростання бізнесу.<br>1.2. Операційна ефективність. | ROI, EBITDA, Чистий прибуток. Собівартість продукції. | Дохід від «стійких» проєктів (напр., продуктів з еко-упаковкою).<br>Сума економії від енерго- та ресурсозбереження. | Економічна |
| клієнтська | 2.1. Задоволеність клієнтів (лікарів, пацієнтів).<br>2. Лідерство на ринку. | Частка ринку (у своєму сегменті). Індекс лояльності клієнтів (NPS). | Індекс доступності ліків (Patient Affordability Index).<br>Кількість критичних скарг на безпеку (фармаконагляд). | Етична |
| внутрішні процеси | 3.1. Якість та інновації (R&D).<br>3.2. Операційна досконаліть. | % дотримання стандартів GMP. Час виведення нового генерика на ринок. | Екологічні (Е):<br>• Викиди CO2 (Scope 1, 2) на 1 т продукції.<br>• Споживання води на 1 млн ампул.<br>• % утилізованих відходів виробництва. | Правова / Етична |

Продовження табл. 3.1

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| навчання та розвиток | 4.1. Компетентний персонал.<br>4.2. Мотивуюча корп. культура.<br>4.3. Інформаційна інфраструктура. | Плинність ключових кадрів (R&D, технологи).<br>Рівень задоволеності персоналу. | Соціальні (S):<br>• LTIFR (Коефіцієнт частоти травм із втратою робочого часу) – критично для виробництва.<br>• % співробітників, що пройшли тренінг з етики та комплаєнсу.<br>Управлінські (G):<br>• % менеджерів, чий бонус прив'язаний до ESG. | Етична / Правова |

Інтеграція на рівні операційної мотивації (KPI та Бонуси). Впровадження BSC (табл. 3.1) не матиме сенсу, якщо нові показники залишаться лише на папері. Щоб подолати слабку сторону - відсутність інтеграції в KPI, необхідно декомпозитувати ці стратегічні КСВ-показники вниз по управлінській вертикалі та прив'язати до них систему матеріального стимулювання (бонусів) менеджменту.

Такий підхід фундаментально змінює парадигму. Він перетворює КСВ з абстрактного поняття на конкретне, вимірюване щоденне завдання для кожного керівника. Директор заводу буде вимушений інвестувати у безпеку праці (соціальна КСВ) та енергоефективність (екологічна КСВ) не тому, що це «добре для іміджу», а тому, що від цього напряму залежить його особистий дохід. Це і є справжня "вбудована" (built-in) інтеграція КСВ у стратегічне адміністрування.

## 3.2 Розробка пріоритетних КСВ-проєктів на основі концепції «Спільної Цінності»

Впровадження адміністративної системи створює механізм для управління КСВ. Наступний крок – наповнити цей механізм конкретними проєктами. Ці проєкти мають вирішити слабку сторону сприйняття КСВ як витрат та довести, що КСВ може бути центром інновацій та прибутку.

Пропонуємо наступні пріоритетні проєкти, розроблені на основі концепції «Створення спільної цінності» (CSV), які відповідають виявленим у PEST/SWOT-аналізі можливостям та загрозам.

Проєкт «Чисте виробництво – Чисте майбутнє».

АТ «Київмедпрепарат» – це велике хіміко-фармацевтичне виробництво, розташоване у густонаселеному районі Києва. Це створює постійні екологічні ризики та високі операційні витрати на енергію та воду. Існуюча система очищення, хоч і відповідає правовим нормам, є енергоємною та не відповідає майбутнім стандартам ЄС.

Розробка та реалізація комплексного інвестиційного проєкту з модернізації системи очищення промислових стоків та впровадження системи замкненого водоциклу (Zero Liquid Discharge – ZLD) передбачає встановлення нових мембранних біореакторів, систем зворотного осмосу та випарних установок, що дозволить повторно використовувати до 90% очищеної води у технічних процесах, а також впровадження систем рекуперації тепла від виробничих процесів для потреб опалення.

Цей проєкт не є благодійністю чи суто екологічною витратою. Він генерує пряму економічну вигоду: суттєве (до 90%) зниження скиду промислових стоків у міську каналізацію. Радикальне зниження екологічного навантаження на громаду Києва. Гарантоване дотримання не лише поточних, але й майбутніх, жорсткіших екологічних норм ЄС. Пряма економія (зниження собівартості) – планується значне (до 90%) скорочення витрат на закупівлю чистої води та сплату за водовідведення. Повне усунення ризику багатомільйонних екологічних штрафів або зупинки виробництва через невідповідність нормам. Наявність «зеленого» сертифікату виробництва стає обов'язковою умовою для виходу на ринки ЄС та залучення інвестицій від EBRD/IFC.

Проєкт «Здоров'я Нації: Доступні ліки». PEST-аналіз виявив гостру соціальну проблему: падіння купівельної спроможності населення на тлі високої потреби у ліках (особливо в умовах війни та старіння нації). Існує загроза, що споживачі або відмовляться від лікування, або перейдуть на дешевші, але менш якісні аналоги.

Використовуючи силу – потужна R&D база та спираючись на можливість (наявні держпрограми), пропонується розробити та впровадити комплексну програму «Доступні ліки від Arterium». Це не просто участь у державній програмі реімбурсації «Доступні ліки», а створення власної, ширшої стратегії. Вона включає встановлення мінімально можливої рентабельності на життєво важливі генерики (антибіотики, кардіопрепарати) спеціально для каналу державних закупівель (Prozorro) та гуманітарних фондів. Випуск «соціальних» упаковок (наприклад, більша кількість таблеток за нижчою ціною за дозу) для зниження логістичних витрат. Позиціонування себе як стратегічного партнера держави у забезпеченні національної безпеки охорони здоров'я. На перший погляд, це зниження маржинальності, але стратегічно – це створення цінності: підвищення фізичної та економічної доступності життєво важливих ліків для мільйонів українців (вразливі верстви, пенсіонери); зміцнення системи охорони здоров'я країни у кризовий період.

Таблиця 3.2 – Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих КСВ-проєктів

| Проєкт | Вирішувана проблема (SWOT) | Фокус (TBL) | Соціальна Цінність (CSV) | Економічна Цінність (CSV) | Ключовий KPI (з BSC) |
|---|---|---|---|---|---|
| Проєкт «Чисте виробни-цтво» | Енергоємність Еко-штрафи | Екологія | Зниження екологічного навантаження на громаду. Відповідність стандартам ЄС. | Зниження собівартості (економія води/енергії). Уникнення штрафів. Доступ до ринків ЄС | Споживання води на 1 т. Викиди CO2. |
| Проєкт «Доступні ліки» | Падіння ринку Низька купівельна спроможність | Суспіль-ство | Підвищення доступності ліків для населення. Підтримка нац. безпеки здоров'я. | Захоплення масового ринку Ефект масштабу (зниження собівартості). Зміцнення репутації бренду. | Індекс доступності ліків. Частка ринку у держ. сегменті. |

Економічна цінність через створення та захоплення ринку нового, масового, хоч і низькомаржинального ринкового сегменту. Стабільні, гарантовані, великі обсяги державних замовлень забезпечують 100%

завантаження виробничих потужностей та генерують стабільний грошовий потік.

Високі обсяги виробництва для держзамовлень знижують загальну собівартість одиниці продукції (включно з продукцією для комерційного ринку).

Компанія, що асоціюється у пацієнтів та лікарів з «доступністю» та «соціальною місією», отримує колосальну репутаційну перевагу, яка конвертується у підвищення продажів і на високомаржинальному комерційному ринку.

## 3.3 Механізми моніторингу та оцінки ефективності впровадження КСВ

Ефективність впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності вимагає розробки комплексного механізму моніторингу та оцінки, який забезпечить вимірювання прогресу, ідентифікацію проблемних зон та своєчасне корегування стратегії КСВ. Запропонований механізм базується на методології збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) з адаптацією до специфіки фармацевтичного бізнесу та принципів сталого розвитку.

Система ключових показників ефективності (KPI) для оцінки КСВ АТ «Київмедпрепарат» структурована за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Кожна перспектива включає показники, які відображають економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства.

Механізм моніторингу передбачає регулярний збір даних за визначеними показниками з періодичністю: оперативний моніторинг (щомісячно) для критичних показників якості та безпеки; тактичний моніторинг (щоквартально) для оцінки прогресу реалізації програм КСВ; стратегічний моніторинг (щорічно) для комплексної оцінки ефективності системи КСВ та підготовки нефінансової звітності.

Таблиця 3.3 - Система KPI для моніторингу ефективності КСВ АТ «Київмедпрепарат»

| Перспектива | Показники | Цільове значення 2026 | Методика розрахунку |
|---|---|---|---|
| Фінансова | | | |
| ROI соціальних інвестицій | SROI | >3:1 | Соціальна цінність/Інвестиції |
| Частка доходу від соціальних продуктів | % | 15% | Дохід соц. продуктів/Загальний дохід |
| Економія від екозаходів | млн грн | 25 | Зниження витрат на енергію та ресурси |
| Клієнтська | | | |
| Індекс задоволеності пацієнтів | NPS | >50 | Опитування споживачів |
| Охоплення програмами доступності | тис. осіб | 50 | Кількість бенефіціарів програм |
| Репутаційний індекс | бали | 75/100 | Медіа-аналіз та опитування |
| Внутрішні процеси | | | |
| Рівень відповідності GMP | % | 100% | Результати аудитів |
| Зниження викидів CO2 | % | -30% | тонн CO2/од. продукції |
| Частка відходів на переробку | % | 80% | Переробка/Загальні відходи |
| Навчання та розвиток | | | |
| Індекс залученості персоналу | % | 75% | Щорічне опитування |
| Години навчання на працівника | год/рік | 40 | Загальні години/Чисельність |
| Плинність кадрів | % | <10% | Звільнені/Середня чисельність |

Для забезпечення об'єктивності оцінки рекомендується впровадити триступеневу систему контролю: внутрішній аудит КСВ силами підрозділу внутрішнього аудиту; зовнішня верифікація нефінансової звітності незалежним аудитором; оцінка стейкхолдерами через механізми зворотного зв'язку та діалогові платформи.

Важливим елементом системи оцінки є бенчмаркінг - порівняння показників КСВ підприємства з кращими практиками галузі. Рекомендується використовувати міжнародні рейтинги та індекси сталого розвитку, такі як Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, для визначення цільових орієнтирів та ідентифікації кращих практик.

Результати моніторингу та оцінки мають регулярно доводитись до відома топ-менеджменту та Наглядової ради для прийняття управлінських рішень. Рекомендується щоквартально розглядати прогрес реалізації стратегії КСВ на

засіданнях Правління, щорічно - на засіданнях Наглядової ради з залученням представників ключових стейкхолдерів.




Рисунок 3.1 - Цикл управління ефективністю КСВ

Для забезпечення прозорості та підзвітності необхідно впровадити практику публікації щорічних звітів зі сталого розвитку відповідно до стандартів Global Reporting Initiative (GRI). Це підвищить довіру стейкхолдерів, покращить репутацію підприємства та створить додаткові конкурентні переваги на ринку.

Отже, у даному розділі кваліфікаційної роботи розроблено комплексний, дворівневий підхід до інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне адміністрування АТ «Київмедпрепарат», спрямований на подолання виявленого у стратегічного розриву.

На системно-адміністративному рівні запропоновано проєкт, що «вбудовує» КСВ у ДНК управління. Ключовим механізмом є перехід від класичної до модифікованої Збалансованої системи показників (BSC). Запропонована модель доповнює кожну з чотирьох перспектив (фінанси, клієнти, процеси, розвиток) конкретними, вимірюваними ESG-показниками

(наприклад, LTIFR, % утилізації відходів, Індекс доступності ліків). Подальше каскадування цих KPI та їх прив'язка до системи бонусів менеджменту забезпечує перехід від «КСВ як PR» до «КСВ як щоденна управлінська задача».

На проєктно-прикладному рівні запропоновано дві ініціативи, що базуються на проривній концепції «Створення спільної цінності» (CSV) та доводять, що КСВ є інвестицією, а не витратою:

Проєкт «Чисте виробництво» (екологічна КСВ) шляхом модернізації очисних споруд створює спільну цінність: соціальну (чисте довкілля) та економічну (пряма економія ресурсів, зниження собівартості, уникнення штрафів, доступ до ринків ЄС).

Проєкт «Доступні ліки» (соціальна КСВ) через диференційоване ціноутворення створює спільну цінність: соціальну (доступність лікування) та економічну (захоплення стабільного ринку держзакупівель, ефект масштабу, посилення бренду).

Таким чином, запропоновані проєкти є системними, економічно обґрунтованими та повністю відповідають стратегічним пріоритетам АТ «Київмедпрепарат» щодо підвищення ефективності, управління ризиками та зміцнення ринкових позицій в умовах євроінтеграції.

# ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра було вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці комплексних практичних рекомендацій щодо інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в систему стратегічного бізнес-адміністрування АТ «Київмедпрепарат». Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що поставлена мета була досягнута, а всі завдання, визначені у вступі, – виконані в повному обсязі.

Результати дослідження дозволяють сформулювати такі ключові висновки:

- Досліджено теоретичну сутність та еволюцію концепцій КСВ. Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність пройшла значну еволюцію від класичного підходу М. Фрідмана (де єдиною відповідальністю бізнесу є прибуток ) до сучасного багатоаспектного розуміння. Теоретичною основою роботи стали наступні ключові концепції. Піраміда А. Керолла, яка структурує КСВ на чотири ієрархічні рівні: економічний («бути прибутковим»), правовий («дотримуватися законів»), етичний («робити те, що правильно») та філантропічний («бути добрим громадянином»). Концепція «Потрійного критерію» (TBL) Дж. Елкінгтона, що вимагає від компанії збалансованої звітності за трьома напрямками: Profit (Прибуток), People (Люди) та Planet (Планета). Концепція «Створення спільної цінності» (CSV) М. Портера та М. Креймера, яка є найбільш проривною та стратегічно орієнтованою. Вона доводить, що КСВ є не витратами, а джерелом інновацій та конкурентних переваг, коли компанія досягає економічного успіху через вирішення соціальних проблем. Саме ця концепція є цільовою моделлю для інтеграції КСВ у стратегію.

2. Систематизовано моделі, інструменти та механізми інтеграції КСВ. У роботі доведено, що стратегічне адміністрування – це динамічний циклічний процес, що складається з аналізу, формулювання, імплементації та контролю стратегії. Ключовим інструментом для імплементації та контролю є

Збалансована система показників (BSC) Р. Каплана та Д. Нортона, яка у своєму класичному вигляді є «КСВ-сліпою», оскільки фокусується переважно на фінансових та клієнтських показниках. Було виявлено два фундаментально різні підходи до КСВ: «прикручений», де КСВ є реактивною PR-функцією, та «вбудований», де КСВ інтегрована в ДНК компанії. Обґрунтовано, що перехід до «вбудованої» моделі можливий лише через конкретні механізми: формалізацію у місії, створення управлінських структур (ESG-комітети) та, найголовніше, – модифікацію BSC шляхом включення вимірюваних соціальних та екологічних KPI та прив'язки до них системи мотивації менеджменту.

3. Обґрунтовано роль та методи управління стейкхолдерами. На основі теорії Р. Фрімена доведено, що успіх фармацевтичної компанії залежить від її здатності збалансувати часто суперечливі очікування ключових стейкхолдерів. У роботі складено детальну карту стейкхолдерів АТ «Київмедпрепарат», яка ідентифікує їхні пріоритетні запити: пацієнти (безпека, доступність), лікарі (етичний маркетинг), держава (податки, дотримання GMP, екологія), акціонери (прибутковість, управління ризиками) та громада (екологічна безпека). Ефективне стратегічне адміністрування КСВ полягає саме в управлінні цими очікуваннями.

4. Проведено комплексний аналіз АТ «Київмедпрепарат». Встановлено, що підприємство, як ключовий актив корпорації «Arterium», є великим, економічно стійким гравцем ринку з доходом понад 5 млрд грн та стабільним прибутком (понад 400 млн грн). Це підтверджує, що компанія повністю виконує базовий економічний рівень піраміди КСВ та має необхідні фінансові ресурси для інвестування в соціальні та екологічні ініціативи. Водночас, аналіз виявив тиск на рентабельність через зростання собівартості, що формує стратегічний імператив: компанія змушена шукати не просто витратні (філантропічні), а економічно ефективні (CSV) моделі КСВ.

- Оцінено поточний рівень імплементації КСВ. Діагностика показала, що АТ «Київмедпрепарат» має високорозвинену, але переважно реактивну модель КСВ. Правовий рівень повністю інтегрований через дотримання стандартів GMP та наявність сертифікації ISO 14001. Етичний рівень значною мірою

інтегрований через впровадження політик Compliance (етичний маркетинг) та високі внутрішні стандарти якості. Філантропічний рівень високорозвинений, особливо після 2022 року (масштабна гуманітарна допомога, донації ліків), але носить (прикручений) характер – фінансується з прибутку, але не пов'язаний з інноваціями. Стратегічний рівень (CSV) практично відсутній. КСВ сприймається як обов’язок або PR, а не як джерело інновацій. PEST- та SWOT-аналізи підтвердили наявність стратегічного розриву між зовнішніми вимогами (ESG, євроінтеграція ) та внутрішніми слабкими сторонами (КСВ не інтегрована в KPI менеджменту).

- Розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного адміністрування. Для подолання виявленого стратегічного розриву запропоновано комплексний проєкт системної інтеграції КСВ. Він включає три ключові механізми. Інтеграція на рівні управління, а саме формалізація зобов'язань у Місії компанії та створення Комітету зі сталого розвитку та ESG при Наглядовій раді для виведення КСВ на найвищий рівень прийняття рішень. Запропоновано модифіковану Збалансовану систему показників, яка «вбудовує» вимірювані ESG-показники у всі чотири класичні перспективи.

Інтеграція на рівні мотивації (KPI): Запропоновано прив’язати систему бонусів вищого та середнього менеджменту до виконання цих нових нефінансових KPI. Це фундаментально змінює парадигму: директор заводу стає фінансово мотивованим інвестувати в екологію та безпеку праці, оскільки від цього залежить його особистий дохід.

- Обґрунтовано соціально-економічний ефект на основі концепції «Спільної Цінності» (CSV), розробивши пріоритетні проєкти. Проєкт «Чисте виробництво» (модернізація очисних споруд за технологією ZLD). Соціальна цінність: зниження екологічного навантаження на громаду Києва. Економічна цінність (CSV): пряма економія витрат на воду та енергію, уникнення екологічних штрафів та доступ до ринків ЄС. Проєкт «Здоров'я Нації: Доступні ліки» (впровадження диференційованого ціноутворення). Соціальна цінність: підвищення доступності лікування для вразливих верств населення. Економічна цінність (CSV): захоплення масового ринку держзакупівель, 100% завантаження

потужностей, ефект масштабу та зміцнення репутації бренду. Обидва проєкти доводять, що КСВ є не витратною статтею, а потужним драйвером інновацій та економічної ефективності.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що АТ «Київмедпрепарат» володіє потужним, але переважно реактивним потенціалом КСВ. Запропоновані у роботі механізми (інтеграція КСВ у BSC та KPI менеджменту) та проєкти (на основі CSV) дозволяють здійснити стратегічний перехід від моделі «КСВ як витрати» до моделі «КСВ як інвестиція». Ця інтеграція є необхідною умовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, управління репутаційними ризиками та успішної адаптації підприємства до вимог європейської інтеграції та викликів повоєнного відновлення.

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Сучасний погляд на соціальну відповідальність фармацевтичного бізнесу України. National Health as Determinant of Sustainable Development of Society: монографія. Bratislava: School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, 2021. 788 с.

2. Братішко Ю. С. Формування концепції соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу. Socio-economic problems of management: Collective monograph. Melbourne, Australia: Thorpe-Bowker, 2015. 324 p.

3. Волкова А. В., Котвіцька А. А., Кубарєва І. В. Аналіз сучасних вимог роботодавців щодо компетенцій менеджерів із соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств. Фармацевтичний журнал. 2023. № 2. С. 15-24.

4. Грішнова О. А., Думанська В. П. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння сутності, сучасні виклики, напрями розвитку в Україні. Україна: аспекти праці. 2022. № 1. С. 3-9.

5. Карпюк З., Крупський О., Стасюк Ю. Перспективи розвитку соціальної відповідальності на основі досвіду світових фармацевтичних компаній. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1(69). С. 136-151.

6. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 501 с.

7. Котвіцька А. А., Братішко Ю. С., Волкова А. В., Тарасенко Д. Ю., Посилкіна О. В., Ольховська А. Б. Аналіз сучасних вимог роботодавців щодо формування професійних компетенцій фахівців фармації. Харків: НФаУ, 2022. 128 с.

8. Лункіна Т. І., Власюк І. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. Modern Economics. 2017. № 1. С. 24-30.

9. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. та ін. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні

оцінки): монографія. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2021. 296 с.

10. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С. Дослідження вимог роботодавців до кандидатів на посаду менеджера із соціальної відповідальності сучасних фармацевтичних підприємств. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2020. № 3. С. 48-56.

11. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Новгородська Л. М. Методика оцінки рівня соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств: наук.-метод. рекомендації. Київ: МОЗ України, 2016. 42 с.

12. Банар О., Бурдонос Л., Понедільчук Т. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОГО ТА СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6(16). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-318-332 (дата звернення: 01.11.2025).

13. Безпалько О., Горобець А. Особливості корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах в умовах військових дій. *InterConf*. 2025. № 58(252). С. 51–59. URL: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.06.2025.006 (дата звернення: 01.11.2025).

14. Бєлєнкова О. Ю., Локтіонова Я. Ф. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 93–98. URL: https://doi.org/10.32782/dees.16-14 (дата звернення: 01.11.2025).

15. Богомаз О. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 396–402. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-55 (дата звернення: 01.11.2025).

16. Волчок Б., Бояр А. ЕВОЛЮЦІЯ ПАРАДИГМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2025. Т. 4, № 40. С. 6–23.

URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-6-23 (дата звернення: 01.11.2025).

17. Вплив трансформаційних процесів на формування корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств / В. В. Семеніхіна та ін. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14799976 (дата звернення: 01.11.2025).
18. ГРЕЧАН А., БІЛІК В. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 344, № 4. С. 486–492. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-67 (дата звернення: 01.11.2025).
19. ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЧНІ, АНТИКРИЗОВІ ТА ПРОЄКТНІ ВИМІРИ / Т. В. Харчук та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 38–44. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.38 (дата звернення: 01.11.2025).
20. Мей Ф. ГРУПУВАННЯ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ, ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ. *THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH*. 2025. URL: https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.002 (дата звернення: 01.11.2025).
21. Мей Ф. МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ З КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ. *THEORETICAL AND EMPIRICAL SCIENTIFIC RESEARCH: CONCEPT AND TRENDS*. 2025. URL: https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.002 (дата звернення: 01.11.2025).
22. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Рихлівський М. О. ІНФРАСТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ

ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ДОСВІД ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 106–114. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.106 (дата звернення: 01.11.2025).

23. Мостенська Т. Л., Рихлівський М. О. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАКТИК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 6. С. 65–74. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.65 (дата звернення: 01.11.2025).
24. Рихлівський М. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 7(47). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-731-747 (дата звернення: 01.11.2025).
25. Сазонець І. Л., Гессен А. Є., Яковлева-Мельник Н. Г. РІВНІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ КОРПОРАЦІЙ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 34–38. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.34 (дата звернення: 01.11.2025).
26. Стефанишин О. Б. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПРАКТИЦІ МАЛОГО БІЗНЕСУ. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 1 (77). С. 45–50. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/77-6 (дата звернення: 01.11.2025).
27. ТУЛЬЧИНСЬКИЙ Р. В. ЕВОЛЮЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 26–34. URL: https://doi.org/10.53920/es-2025-1-2 (дата звернення: 01.11.2025).
28. Ушкальов В., Мартіянова М., Мисик В. ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІД ЧАС РЕЛОКАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 411–416.

URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-62 (дата звернення: 01.11.2025).

29. Щербатюк І. О., Пирога С. С. Конструктивні та моральні нормативи корпоративної соціальної відповідальності. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2025. Т. 1. С. 55–66. URL: https://doi.org/10.31558/2786-5835.2025.1.6 (дата звернення: 01.11.2025).

30. Kobushko I., Kobushko I., Bohdan E. INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BUSINESS MODEL OF COMPANIES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES. *Business Navigator*. 2025. No. 2(79). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-59 (date of access: 01.11.2025).

31. Otenko V. I., Vizhunov A. O., Ustymenko A. V. Formation of Corporate Security Based on the Criterion of Social Responsibility of Business. *Business Inform*. 2025. Vol. 1, no. 564. P. 462–470. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-462-470 (date of access: 01.11.2025).

32. Саприкіна М., Зінченко А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. Київ: Фарбований лист, 2020. 480 с.

33. Ткаченко Н. О., Громовик Б. П. Моделювання місця і ролі соціальної відповідальності у професійній діяльності фармацевтичних фахівців. Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики. 2019. Т. 12, № 1(29). С. 84-90.

34. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society. 1999. Vol. 38(3). P. 268-295.

35. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 424 p.

36. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p.

37. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. Geneva: International Organization for Standardization, 2010. 106 p.

38. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89(1/2). P. 62-77.

39. Global Reporting Initiative. GRI Standards 2021. Amsterdam: GRI, 2021. URL: https://www.globalreporting.org/standards

40. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

41. Офіційний веб-сайт корпорації «Артеріум». URL: https://www.arterium.ua

42.Система розкриття інформації на фондовому ринку України SMIDA. URL: https://smida.gov.ua