

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 332.19

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«09» грудня 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Корпоративна соціальна відповідальність як
складова забезпечення конкурентоспроможності компанії на
міжнародному ринку»**

Виконала:

здобувачка 2-го курсу, групи УЗ- з11мп
ТКАЧ Вікторія Олегівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н. ПІЧУГІНА Марина Анатоліївна _____

Рецензент:

доцент кафедри міжнародної економіки,
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*
Здобувач _____

Київ – 2022 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«03» грудня 2022 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ТКАЧ ВІКТОРІЇ ОЛЕГІВНІ

1. Тема дисертації «Корпоративна соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку»,

науковий керівник дисертації ПІЧУГІНА Марина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту підприємств, затверджена наказом по університету від 10.11.2022 року №4144-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 09.12.2022 р.

3. Об'єкт дослідження: корпоративна соціальна відповідальність підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути підходи до визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності;
- охарактеризувати роль корпоративної соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю компанії;
- визначити систему заходів з підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності як фактору конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати загальну організаційно-управлінську структуру АТ “Фармак”;
- оцінити корпоративному соціальну відповідальності АТ “Фармак”;
- дослідити конкурентоспроможність АТ “Фармак”;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити перспективні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності АТ “Фармак”;
- розглянути рефлексію корпоративної відповідальності на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку;
- оцінити організаційно-економічне забезпечення пропонованих змін на АТ “Фармак”.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна організаційно-управлінська характеристика АТ “Фармак”.
2. Характеристика пріоритетних цілей компанії.
3. Аналіз ініціатив КСВ АТ “Фармак” під час воєнного стану.
4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.
5. Дослідження лідерів фармацевтичного ринку України станом на 2021 рік.
6. Визначення перспективних напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності АТ “Фармак”.
7. SWOT-аналіз АТ «Фармак».
8. Визначення основних напрямків розвитку КСВ на АТ «Фармак».
9. Характеристика запропонованих заходів.
10. Оцінка рефлексії корпоративної відповідальності на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку.
11. Організаційно-економічне забезпечення пропонованих змін на АТ “Фармак”.
12. Аналіз запропонованого бюджету для покращення системи бенефітів в компанії.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Ткач В. О., Пічугіна М. А., Система заходів з підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку, міжнародний науковий періодичний журнал «Науковий погляд у майбутнє». Київ, 2022.

2. Ткач В.О. Mechanisms for increasing and development the level of corporate social responsibility of the enterprise. XXIII Міжнародна науково-практична онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених “Science and Technology of the XXI Century», Київ. 2022 р.

8. Дата видачі завдання: «03» грудня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо поняття корпоративної соціальної відповідальності та її ролі у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.	01.11.2021- 28.02.2022	
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.03.2022- 01.04.2022	
3.	Надання характеристики організаційно-управлінської структури підприємства.	02.04.2022- 15.09.2022	
4.	Аналіз показників корпоративної соціальної відповідальності підприємства, дослідження конкурентоспроможності компанії.	16.09.2022- 02.10.2022	
5.	Аналіз ринкового середовища підприємства. Діагностика проблем та перспектив компанії. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2022- 24.10.2022	
6.	Визначення перспективних напрямків розвитку КСВ на підприємстві та її рефлексії на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку.	25.10.2022- 31.10.2022	
7.	Організаційно-економічне обґрунтування пропонованих змін. Надання на перевірку третього розділу роботи	01.11.2022- 07.11.2022	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	08.11.2022- 19.11.2022	

Здобувач

Вікторія ТКАЧ

Науковий керівник

Марина ПІЧУГІНА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Корпоративна соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку», містить 104 сторінок, 15 таблиць, 25 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 60 найменування.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на європейських ринках. Дане питання напругу залежить від правильно сформованої корпоративної соціальної відповідальності, що забезпечує сталий розвиток компанії, формує її імідж та підвищує рентабельність. Щоб підприємство могло належним чином працювати на ринку, його стратегія повинна охоплювати наступні елементи: турбота про природне середовище, безпека людських ресурсів, інтереси місцевої громади та суспільства в цілому.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в КПІ ім. Ігоря Сікорського (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Корпоративна соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку» (№ ДР0117U005640).

Метою дослідження є аналіз функціонування корпоративної соціальної відповідальності як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**: 1) розглянути підходи до визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності; 2) охарактеризувати роль корпоративної соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю компанії; 3) визначити систему заходів з підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності як фактору конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку; 4) оцінити корпоративному соціальну відповідальності АТ «Фармак»; 5) дослідити конкурентоспроможність АТ «Фармак»; 6) визначити перспективні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності АТ «Фармак»; 7) розглянути рефлексію корпоративної відповідальності на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку; 8) оцінити організаційно-економічне забезпечення пропонованих змін на АТ «Фармак».

Об'єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сучасний стан корпоративної соціальної відповідальності українського підприємства.

База дослідження: АТ «Фармак».

Методи дослідження: порівняння, балансовий, економіко-математичний, а також систематизації та узагальнення, економіко-статистичний, графічний (для представлення результатів дослідження) та систематизації та узагальнення (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо розвитку КСВ досліджуваного підприємства).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у аналізі та дослідженні теоретичних основ розвитку корпоративної соціальної відповідальності як інструменту забезпечення конкурентоспроможності в Україні.

Практичне значення роботи полягає у систематизації та збагаченні знань щодо поняття КСВ в забезпечення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку. До прикладу, рекомендації, які розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час формування стратегії розвитку КСВ на підприємстві.

Апробація результатів роботи. Опубліковано 2 наукові праці, з яких: 1 тези доповіді на конференції та 1 статті у фаховому виданні.

Ключові слова. *Корпоративна соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, підприємство, міжнародний ринок, фармацевтична галузь.*

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "Corporate social responsibility as a component of ensuring the competitiveness of the company in the international market", contains ... pages, ... tables, ... figures, ... appendices. The list of references includes ... sources.

The relevance of the research topic lies in the importance of increasing the competitiveness of Ukrainian business in European markets. This issue directly depends on the properly formed corporate social responsibility, which ensures sustainable development of the company, forms its image and increases profitability. For a company to operate properly in the market, its strategy should cover the following elements: care for the environment, safety of human resources, interests of the local community and society as a whole.

Connection of research with scientific programs, plans and themes. The master's thesis for the degree of master was performed in Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute (Kyiv) in accordance with the plans of research works of the Department of Enterprise Management on the topic "Corporate social responsibility as a component of ensuring the competitiveness of the company in the international market" (№ DR0117U005640).

The purpose of the research is to analyze the functioning of corporate social responsibility as a tool to ensure the competitiveness of the enterprise in the international market.

The purpose of the study necessitated the following **tasks**: 1) to consider approaches to defining the concept of corporate social responsibility; 2) to characterize the role of corporate social responsibility in the system of managing the company's competitiveness; 3) to determine the system of measures to improve the level of corporate social responsibility as a factor of competitiveness of the enterprise in the international market; 4) to assess the corporate social responsibility of Farmak JSC; 5) to study the competitiveness of Farmak JSC; 6) to determine the promising directions of development of corporate social responsibility; 7) to consider the reflection of corporate responsibility on the Company's competitiveness in the international market; 8) to assess the organizational and economic support of the proposed changes at Farmak JSC.

The object of research is corporate social responsibility as a tool to enhance the competitiveness of the enterprise.

The subject of the study is the current state of corporate social responsibility of Ukrainian enterprises.

Base of the research: Farmak JSC.

Methods of research: comparison, balance, economic and mathematical, as well as systematization and generalization, economic and statistical, graphical (to present the results of the study) and systematization and generalization (to develop recommendations and proposals for the development of CSR of the studied enterprise).

The scientific novelty of the obtained results lies in the analysis and research of the theoretical foundations of corporate social responsibility as a tool for ensuring competitiveness in Ukraine.

The practical significance of the work is to systematize and enrich knowledge about the concept of CSR in ensuring the competitiveness of the company in the international market. For example, the recommendations developed in the course of the study can be used in the formation of the CSR development strategy at the enterprise.

Approbation of the results of research. Two scientific articles have been published: 1 abstract at the conference and 1 article in a professional publication.

Keywords. Corporate social responsibility, competitiveness, enterprise, international market, pharmaceutical industry

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇЇ РОЛЬ У КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ.....	13
1.1. Підходи до визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність».....	13
1.2. Роль корпоративної соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.....	19
1.3. Система заходів з підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності як фактору конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ФАРМАК».....	35
2.1. Загальна організаційно-управлінська характеристика АТ «Фармак»	35
2.2. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності АТ «Фармак».....	42
2.3. Аналіз конкурентоспроможності АТ «Фармак».....	50
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	58
3.1. Перспективні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності АТ «Фармак».....	58
3.2. Рефлексія корпоративної відповідальності на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку	69
3.3. Організаційно-економічне забезпечення пропонованих змін на АТ «Фармак».....	77
Висновки до розділу 3.....	89
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Питання важливості корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в забезпеченні конкурентоспроможності компанії є одним із найбільш обговорюваних в сучасному бізнес-просторі. Подібну зацікавленість можна пояснити усвідомленням підприємствами факту того, що формування процвітаючого бізнесу неможливе в ізолюваному просторі. Саме через це, корпоративна соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною стратегії кожного успішного підприємства.

Актуальність теми полягає у необхідності підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на європейських ринках. Дане питання напряму залежить від правильно сформованої корпоративної соціальної відповідальності, що забезпечує сталий розвиток компанії, формує її імідж та підвищує рентабельність. Щоб підприємство могло належним чином працювати на ринку, його стратегія повинна охоплювати наступні елементи: турбота про природне середовище, безпека людських ресурсів, інтереси місцевої громади та суспільства в цілому. Концепція КСВ стає сильною стороною компанії, так як відповідає не тільки за ціну товарів або послуг, а й обставини, в яких вони сформовані, що відрізняє підприємство від його конкурентів, будуючи джерела конкурентної переваги.

Дослідженням питання корпоративної соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства присвячено доробки як вітчизняних О. Олійник, А. Колот, О. Білан, Н. Бочарова, Л. Шимановська-Діанич, Л. Грицана, О. Зінчинко, О. Ігратьєва, Н. Лозинська, М. Деліні, В. Дзеніс, Т. Моїсенко, Н. Сімченко, В. Шаповалова, В. Гурочкіна так і зарубіжних вчених R. Caves, Wael Hassan El-Garaihy, C. Smith, Chastity Heyward, M. Battaglia; F. Testa, L. Bianchi, F. Iraldo, M. Frey, P. Cegliński, J. Stern, K Davus, J. McGuire, F. Carroll, Archie B. Carroll.

Об'єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сучасний стан корпоративної соціальної відповідальності українського підприємства.

Метою дослідження є аналіз функціонування корпоративної соціальної відповідальності як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- 1) розглянути підходи до визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності;
- 2) охарактеризувати роль корпоративної соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю компанії;
- 3) визначити система заходів з підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності як фактору конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку;
- 4) оцінити корпоративному соціальну відповідальності АТ “Фармак”;
- 5) дослідити конкурентоспроможність АТ “Фармак”;
- 6) визначити перспективні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності АТ “Фармак”;
- 7) розглянути рефлексію корпоративної відповідальності на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку;
- 8) оцінити організаційно-економічне забезпечення пропонованих змін на АТ “Фармак”.

Відповідно до поставленої мети та завдань, було обрано наступні **методи дослідження**: *описовий метод* для характеристики поняття КСВ у забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку, *метод аналізу та синтезу* застосований для оцінки рівня соціальної відповідальності українського підприємства, *історичний метод* - для ретроспективного аналізу розвитку поняття корпоративної соціальної відповідальності, *статистичний метод* – для систематизації відповідних статистичних показників з метою аналізу

рівня управління корпоративною соціальною відповідальністю, *метод індукції* для узагальнення результатів дослідження.

Інформаційну базу магістерської роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених відповідно до досліджуваної тематики, публіцистичні видання, збірники, звіти, науково-популярні статті, наявна наукова література з даної проблеми.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у аналізі та дослідженні теоретичних основ розвитку корпоративної соціальної відповідальності як інструменту забезпечення конкурентоспроможності в Україні. Головні результати наукового дослідження, які містять наукову новизну, полягають у наступному:

- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо корпоративної соціальної відповідальності;
- визначено та запропоновано систему заходів з підвищення рівня КСВ та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку;
- удосконалено процедури аналізу та оцінювання корпоративної відповідальності задля підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- надано практичні рекомендації щодо перспективних напрямків впровадження КСП в міжнародній компанії;
- обґрунтовано сукупність заходів організаційно-економічного забезпечення пропонуваніх змін на АТ “Фармак”.

Практичне значення роботи полягає у систематизації та збагаченні знань щодо поняття КВС в забезпечення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку. До прикладу, рекомендації, які розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час формування стратегії розвитку КСВ на підприємстві. Дана робота може бути використана студентами та викладачами під час вивчення наступних дисциплін “Менеджмент підприємств”, “Управління проектами розвитку міжнародного бізнесу”, “Стратегічне управління” тощо.

Апробація. Результати, отримані у ході дослідження були використані під час написання статей для участі в студентській науковій конференції у:

1. Стаття у міжнародному науковому періодичному журналі «Науковий погляд у майбутнє», назва публікації «Система заходів з підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку», 2022 р.

2. Тези доповіді у «XXIII Міжнародній науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених “science and technology of the xxi century», тема доповіді «mechanisms for increasing and development the level of corporate social responsibility of the enterprise» 2022 р.

Дана магістерська дисертація містить 105 сторінок, 15 таблиці, 25 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 60 найменування.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, підприємство, міжнародний ринок, фармацевтична галузь.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇЇ РОЛЬ У КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

1.1 Підходи до визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність»

Для успішної діяльності та розвитку українським компаніям недостатньо бути зорієнтованими лише на власні інтереси. Зростання глобальних проблеми, таких як: безробіття, дискримінація, війни, пандемія, погіршення якості життя, змушують бізнес зміщувати акценти з власних інтересів на інтерес середовища, в якому фірма розвивається та функціонує.

У сучасному діловому бізнес-просторі визначення успіху організації виходить за рамки його прибутковості, темпів зростання чи пізнаваності бренду. Співробітники та інші зацікавлені сторони оцінюють компанію за тим, як її діяльність впливає на громаду, економіку, довкілля та суспільство в цілому. Іншими словами, чи піклується фірма про загальне благо, а не лише про збагачення. Цінності політики корпоративної соціальної відповідальності – це спосіб продемонструвати позицію бізнесу в цьому питанні.

Поняття корпоративної соціальної відповідальності бере свій початок із профспілкового руху минулого століття. Дослідник А. Керолл виділяє наступні етапи формування КСВ, розподіляючи кожен з них на відповідний десятилітній етап [43]:

1. 50-ті роки XX ст. відзначаються «початком становлення корпоративної соціальної відповідальності» на підприємствах;
2. 60-ті роки XX ст. визначаються дослідженням та поглибленням дефініцій корпоративної відповідальності;
3. 70-і роки XX ст. – посилення значення дефініцій КСВ;
4. 80-і та 90-ті роки XX ст. характеризуються «збереження поняття КСВ як основи при його поступовій зміні в додаткові тематичні рамки».

Залежно від трактування, поняття «корпоративної соціальної відповідальності» можна розглядати як економічні, правові, етичні та благодійні очікування суспільства щодо підприємств, частину стратегії управління, фактор конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства, філософію бізнесу або дискреційні дії підприємств для сприяння соціального блага, що виходить за межі власних інтересів фірми. У сучасному глобальному конкурентному середовищі КСВ розглядається як частина формування конкурентної переваги [51].

Левченко О.П. поділив підходи, що поєднують вищезазначені трактування поняття корпоративної відповідальності на 3 групи: *інструментальний, з позицій політичного впливу, соціальних вимог та етики* [21] (рис. 1.1):

- інструментальний підхід характеризується тим, що КСВ виступає інструментом задля досягнення певного економічного результату та збагачення підприємства;
- підхід з точки зору політичного впливу виходить з положення, що кожна компанія має певний вплив на соціальне середовище, тому повинна бути максимально відповідальна за кожне прийняте рішення;
- підхід з точки зору соціальних вимог базується на потребах соціального середовища, у якому перебуває та функціонує;
- підхід з точки зору етики базується на моральному обов'язку бізнесу перед суспільством.



Рисунок. 1.1 – Підходи до визначення поняття КСВ

Джерело: складено автором на основі [21]

А.М. Колот виділяє свій погляд щодо еволюції значення соціальної відповідальності [19]:

- формування основної концепції корпоративної соціальної відповідальності (КВС) (1950–1970 рр.);
- формування поняття корпоративної соціальної сприйнятливості (КСС) (1970–1990 рр.);
- формування концепції корпоративної соціальної діяльності (КСД) (1980–2000 роки).

Першим прихильником концепції соціальної відповідальності підприємства був американський підприємець Е. Карнегі, який сформував низку принципів для кожного успішної компанії. Саме ним було представлено ідею того, що кожний бізнес повинен працювати на благо суспільства, у якому функціонує. Пізніше дослідження Е. Карнегі продовжував Г. Боуен, який у свій час випустив монографію «Соціальна відповідальність бізнесмена». У своїй праці автор вивів основні засади та завдання соціальної відповідальності як типу політики фірми.

Як частину управлінської діяльності КСВ трактує американський дослідник К. Девіс. На його думку, питання корпоративної соціальної відповідальності слід розуміти в площині теоретичного та системного адміністративного рівня. Основні рішення щодо соціальної активності повинні затверджуватись самим власником компанії, на якого й покладена вся відповідальність прийнятих рішень. К. Девіс був першим, хто почав поєднувати поняття КСВ із стратегією розвитку підприємства, обґрунтувавши взаємозалежність економічного зростання від відповідних соціальних активностей підприємства [46].

Науковець Дж. Макгуайр у своїх працях наголошує, що “КСВ має не тільки економічні і правові обов'язки, але несе пряму відповідальність перед суспільством, у якому функціонує” [53].

Однією із головних моделей корпоративної соціальної відповідальності підприємства було сформовано дослідником А. Кероллом. Він стверджував, що «корпоративна соціальна відповідальність повинна охоплювати *економічні, правові, етичні та дискреційні (благодійні) очікування*, які суспільство має від організацій у певний момент часу» [42]. Цей набір із чотирьох обов'язків створює фундамент, який допомагає детально окреслити, сформулювати чи охарактеризувати характер обов'язків бізнесу перед суспільством, частиною якого він є.

Проведений А. Керролом аналіз виявив наявність чотирьох емпірично взаємопов'язаних, проте концептуально незалежних компонентів корпоративної соціальної відповідальності. Це дослідження також виявило, що відносні значення або ваги кожного з компонентів, як неявно зображено Керролом, наближено відносним ступенем важливості. Науковцем було опитано 241 керівників за чотирьома незалежними компонентами: економічний = 3,5; юридичний = 2,54; етичний = 2,22; та філантропічно-благодійний = 1,30. Нижче наведено короткий огляд кожної з чотирьох категорій КСВ [40] (рис. 1.2).

1. *Економічна відповідальність* – полягають у тому факті, що неуспішні та малоприбуткові компанії не можуть брати на себе відповідальність щодо формування соціального життя суспільства. Зважаючи на це, економічна стабільність є базовою вимогою, яка повинна бути дотримана в конкурентному діловому світі.

2. *Правова відповідальність* – базується на принципі підприємства як суб'єкта господарювання, яке повинно встановлювати мінімальні основні правила, за якими буде працювати та функціонувати. Ці норми включають закони та нормативні акти, фактично відображаючи погляди суспільства на «прописану етику», формулюючи базові поняття чесної ділової практики, встановлені законодавцями на федеральному, державному та місцевому рівнях.

3. *Етична відповідальність* – формується на думці, що підприємства повинні приймати ті види діяльності, норми, стандарти та практики, які, незважаючи на те, що вони не прописані в законі, все ж очікуються.

4. *Філантропічна відповідальність* – охоплює добровільну або благодійну діяльність бізнесу, що можуть не бути прямою відповідальністю в буквальному розумінні, але вони зазвичай очікуються від організації і є частиною основних потреб громадськості.



Рисунок 1.2 — Модель КСВ за Керроллом
Джерело: складено автором на основі [40]

Інститут дослідження Світового Банку вважає, що соціальна відповідальність підприємства — це сукупність певних політичних напрямів і дій зацікавлених сторін, що відображає цінності їх підприємницької діяльності, а також враховують інтереси людей, спільнот і оточуючого середовища. Так, за їх аналізом, правильна КСВ повинна спрямовувати бізнес на процвітання та сталий розвиток. Європейська комісія визначає поняття корпоративної соціальної відповідальності як інструменту впливу на суспільство, гарантуючи його стійкий розвиток [39].

Стандарт SA 8000 «Social Accountability» трактує соціальну відповідальність як можливість компанії або організації визначити соціальні результати свого функціонування, включаючи безпеку та вплив на навколишнє середовище [58]. Відповідно до стандарту ISO 26000, КСВ – це відповідальність рішень організації перед своїми споживачами, партнерами, суспільством, у якому вона функціонує, що проявляється у активній та етичній поведінці, яка, у свою чергу, призводить до процвітання та сталого розвитку компанії [48].

Всесвітня ділова рада за сталий розвиток визначає соціальну відповідальність як певні зобов'язання організації підтримувати сталий економічний розвиток, який реалізується у роботі з працівниками, їх сім'ями, громадськістю та навколишнім середовищем з метою покращення якості життя [32].

Конфедерація роботодавців України виділяє наступне визначення поняттю КСВ – це добровільна ініціатива управління підприємства щодо реалізації та формування певних громадських заходів, які спрямовані на покращення зовнішнього соціального середовища компанії [39].

Класичним визначенням корпоративної соціальної відповідальності прийнято вважати думку Ф. Котлера, який стверджує, що КСВ – це добровільне рішення компанії, яке має на меті підвищувати добробут громадськості, формуючи відповідні стратегії ведення бізнесу [20].

Вітчизняний науковець Грицина Л. А. у своїй праці “Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством” визначає

поняття КСВ як добровільну діяльність організації, яка перевищує прийняті законодавством вимоги щодо ведення бізнесу, охоплюючи трудову, економічну, етичну та екологічну сфери відповідальності перед громадськістю [5].

На думку О.І. Зінченко та А.М. Харченко, корпоративна відповідальність – це конкурентна перевага успішної організації, яка має на меті сталі економічне зростання завдяки колективній громадській активності підприємства [15]. Є. Тришин розглядає корпоративну відповідальність як певне філософське поняття, яке визначає позицію організації щодо суспільства та громадськості, у якому вона перебуває [36].

Стівен П. вважає, що соціальна відповідальність представляє собою зобов'язання компанії щодо формування довготривалих суспільно-активних дій, що перевищують визначені законодавством вимоги [34]. У своєму дослідженні Т.Р. Антошко визначає, що КСВ слід трактувати як відповідальність бізнесу за вплив своїх рішень та діяльність на громадськість та суспільства, що реалізується в умовах прозорості етичної поведінки [8].

Отже, підсумовуючи вищезазначені визначення КСВ, можна стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність – *це вагома конкурентна перевага кожного економічно стабільного підприємства, яка проявляється в активній суспільно-громадській позиції та тісній взаємодії із середовищем, у якому компанія функціонує.*

Аналізуючи літературні джерела можна переконатися у тому, що наукова спільнота надає вагоме значення концепту корпоративної соціальної відповідальності як фактору, який активним чином впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Роль корпоративної соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Концепція корпоративної соціальної відповідальності часто розглядається як інструмент отримання конкурентної переваги на міжнародному ринку, де

клієнти, стейкхолдери, а також інвестори, окрім економічного збагачення, надають великого значення багатьом іншим факторам ведення бізнесу. Однією зі стратегій організації, яка має на меті підвищити довіру соціального середовища до її ділових рішень, є запровадження КСВ як орієнтиру своєї зовнішньої політики.

Питання, пов'язані з отриманням конкурентної переваги підприємства через КСВ, досліджувалися багатьма авторами. Науковці стверджують, що діяльність фірми можна розглядати як джерело конкурентної переваги через демонстрацію доброї волі щодо позитивного впливу на потреби суспільства, та, як результат, підвищення репутації організації [51].

Ведення політики КСВ на підприємстві здатне вплинути на умови життя населення шляхом покращення загального соціально-суспільного середовища громадськості. Корпоративна соціальна відповідальність – це широкий ідеологічний потік, який включає багато концепцій щодо прийняття, де-факто, певних зобов'язань, які компанія повинна взяти на себе перед суспільством, окрім своєї основної мети – підвищення прибутку [55] (табл. 1.1).

Зважаючи на науково-методичний підхід до вивчення поняття КСВ, Лозинський сформував матрицю, де виділено типи впливу (довгостроковий, короткостроковий) та акціонерів (стейкхолдерів) підприємств [22]. Зважаючи на обрані характеристики (тривалість та типи стейкхолдерів), результати впливу КСВ можна розподілити за наступними показниками: «внутрішній - короткостроковий», «внутрішній - довгостроковий», «зовнішній - довгостроковий», «зовнішній - короткостроковий» [22]. Зважаючи на позитивний чи негативний ефект впливу було поставлено відповідні знаки «+ / -» навпроти кожної пропозиції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця впливу стратегій КСВ на роботу організації.

Короткостроковий вплив	+зростання іміджу підприємства; +підвищення рівня технічного забезпечення;	+зростання економічного розвитку організації; +підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку; + підвищення рентабельності діяльності підприємства; +зростання соціального забезпечення; + зростання цінності компанії;
Довгостроковий вплив	+підвищення продуктивності працівників; + покращення якості послуг; -витрати на навчання, підготовку;	+ зростання обсягів продажу; + покращення якості продукції; + менші витрати на рекламу; -зростання витрат на суспільно-соціальну активність; -витрати на благодійність.
	Внутрішні стейкхолдери	Зовнішні стейкхолдери

Джерело: складено автором на основі [22]

Ініціативи щодо покращення КСВ підприємства можуть бути запропоновані як внутрішніми (адміністрація, працівники), так і зовнішніми стейкхолдерами (клієнти, споживачі, інвестори, постачальники тощо.). За тривалістю виділяють довгострокові та короткострокові впливи на результати діяльності корпоративної соціальної відповідальності.

Раніше екологічна та соціальна стійкість вважалися надто дорогими інвестиціями навіть для організацій, які брали до уваги подібні проблеми. Традиційне уявлення полягало в тому, що правильні дії призведуть до значної втрати ефективності витрат і прибуток компанії піде на спад. Проте сьогодні завдяки інноваціям і технологіям організації сьогодні можуть покращити свій вплив і досягти переваги для бізнесу, досягнувши при цьому конкурентної переваги. Дізнавшись більше про те, як ініціативи КСВ можуть впливати на фінансові показники, керівники компаній зможуть краще зрозуміти їхній вплив на вартість бізнесу. Міжфункціональна співпраця допомагає підвищити бізнес-переваги за рахунок КСВ [50].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) позиціонується як ефективний інструмент управління, спрямований на підвищення ефективності діяльності організацій завдяки покращенню іміджу в очах зацікавлених сторін, а також завдяки їх відповідальній поведінці по відношенню до суспільства та навколишнього середовища [55].

Наскільки важливою є КСВ для суспільства, настільки ж цінною вона є і для компанії. Діяльність з КСВ може сприяти зміцненню зв'язків між працівниками та корпораціями, підвищенню морального духу, а також допомогти як працівникам, так і роботодавцям відчувати себе більш інтегрованими в навколишній світ. Як правило, КСВ це стратегія, яка реалізується великими корпораціями. Адже чим більш помітною та успішною є компанія, тим більше відповідальності вона несе за встановлення стандартів етичної поведінки для своїх колег, конкурентів та галузі загалом [49].

Важливо розуміти, що корпоративна відповідальність являє собою комплекс *екологічних, соціальних, економічних та інформаційних* показників (рис. 1.3). Ефективне управління зазначеними складовими може призвести до зменшення ризиків та витрат компанії, розподіливши права та обов'язки між всіма департаментами організації рівноправно.



Рисунок 1.3 – Структура поняття корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено автором на основі [16]

Зважаючи на інтенсивність впровадження концепції КСВ на підприємстві, виміри конкурентоспроможності можна представити трьома основними

показниками: *ефективність ринку, інноваційний потенціал та нематеріальні активи* (рис 1.4):

1. *Ефективність ринку* є найважливішим індикатором конкурентної спроможності компанії. Здатність генерувати прибуток у довгостроковій перспективі є необхідним фактором для економічної стабільності компанії. Для вимірювання рівня конкурентоспроможності використовується кілька показників: рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів або грошовий потік.

2. *Інноваційний потенціал* є основним джерелом економічного зростання будь-якої організації. До прикладу, сучасні екологічні розробки є ключовим фактором для зменшення та запобігання забрудненню навколишнього середовища.

3. *Нематеріальні активи*. Конкурентоспроможність залежить від «якості» та «кількості» доступних ресурсів і від здатності підприємства оптимізувати їх використання. Нематеріальні ресурси включають репутацію, технології та людські ресурси, їх культуру та навчання а також вмотивованість і лояльність.



Рисунок 1.4 – Виміри конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі [52]

Зважаючи на вищезазначені підходи, нами нижче було виділено наступні функції корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні конкурентоспроможності організації (рис 1.5).

Зростання прибутку та підвищення рентабельності організації. Реклама, яку компанія може отримати, будучи соціально відповідальною, приваблює більше клієнтів, що незмінно призводить до зростання прибутку. Як відомо, багато клієнтів готові платити більше, залишаючись прихильниками соціально відповідального бізнесу.

Покращення іміджу та довіри громадськості. Оцінюючи публічний імідж компанії, клієнти вирішують, чи потрібно звертатись їх до послуг. Щоб мати успішний бренд і втримати клієнтів, організації повинні формувати довіру своєї цільової аудиторії. Саме довіра та лояльність клієнтів значною мірою допомагає бізнесу залишатися на плаву. Найважливішою складовою будь-якого функціонуючого підприємства є їх клієнти. Так, за свою лояльність споживачі очікують, що компанія буде спрямовано не тільки на отримання прибутку, але й на віддачу суспільству [45].

Заохочення інвесторів. Соціально відповідальний бізнес зазвичай виглядає більш привабливо для інвесторів та філантропів. Це можна пояснити тим, що люди, які вкладають значні гроші в певний бізнес, хочуть бути впевнені, що їх інвестиції підуть на потрібні справи. Тому впровадження політики КСВ може стати ефективним способом залучення соціально орієнтованих інвесторів, а також тих, хто думає про довгостроковий фінансовий успіх.

Відкриття нових можливостей та ринків. На сьогодні існує багато незаповнених ринків, оскільки традиційне бізнес-мислення не вважає їх достатньо «прибутковими». Завдяки соціальному активізму організації мають змогу відкривати нові горизонти в недосліджених сферах та галузях. Розглядаючи соціальні потреби та прибуток, фірми можуть знайти баланс і, таким чином, виділитися з натовпу. Споживачі оцінять той факт, що компанія націлена не тільки на прибуток, але й на підтримку та допомогу іншим.

Залучення та утримання працівників. Концепція КСВ доводить, що бізнес повинен з розумінням та повагою ставиться до всіх людей, включаючи своїх працівників. Організація, яка має на меті покращити світ, швидше за все, зуміє залучити більше талантів. Стратегія КСВ також може сприяти створенню більш позитивного робочого середовища для працівників, що, в свою чергу, підвищує мотивацію та продуктивність.

Вирішення екологічних проблем. Компанії, які підтримують ідею КСВ у своєму бізнесі, часто приймають виклики, що пов'язані зі збереження навколишнього середовища. Одним із очевидних способів стати соціально відповідальним є скорочення викидів вуглецю та використання відновлюваної енергії. Також фірми можуть заохочуючи своїх працівників вимикати електричні пристрої, коли вони ними не користуються, і вимикати світло та кондиціонери після роботи. Впроваджуючи подібні ініціативи, компанія може значно заощадити на оплаті комунальних послуг, а також отримати визнання як соціально відповідальна компанія.

Забезпечення сталого розвитку організації. Основною ціллю впровадження концепції корпоративної відповідальності має бути формування довгострокової конкурентоспроможності та, як результат, забезпечення сталого розвитку бізнесу. Наприклад, реінвестування прибутку в місцеву громаду чи університети допомагає створити процвітаючу місцеву економіку, що полегшує пошук талановитих працівників.



Рисунок 1.5 – Функції КСВ в забезпеченні конкурентоспроможності організації.

Джерело: складено автором на основі [52]

Отже, обравши концепт КСВ, як провідний, є можливість зробити свій бізнес унікальним та привабливим, що, у свою чергу, значна підвищує конкурентоспроможність підприємства. Як відомо, стосунки з суспільством такі ж важливі, як і стосунки з клієнтами. Так, заслуживши більше довіри спільноти, ви можете позиціонувати себе як кращий варіант на будь-якому насиченому ринку. Приймаючи концепцію КСВ, підприємство затверджує себе як бізнес, який прагне зробити ще один крок вперед, враховуючи соціальні та екологічні фактори.

Важливо зазначити, що ідея корпоративної соціальної відповідальності може не обмежуватись тільки корпоративним рівнем. Дотримуючись принципів КСВ, фірми мають змогу вносити свій вклад у формуванні основ сталого розвитку. Впровадження концепції КСВ допомагає реалізації висококонкурентної соціальної економіки ринкового виду та її трансформації у стабільну економічну систему [22].

1.3 Система заходів з підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку

Щоб залишатись соціально відповідальним, бізнесу недостатньо просто жертвувати гроші на благодійність. Звичайно, філантропія та доброчинність заслуговує похвали, проте справжня суть КСВ полягає у тому, щоб кожен працівник компанії працював з метою завоювання довіри споживачів та інвесторів, відповідаючи їхнім очікуванням щодо етичної та соціальної поведінки.

Важливо розуміти, що значну роль у формуванні та покращенні КСВ відіграє держава. Саме держава може створювати відповідні заходи, які сприятимуть поширенню та розвитку концепції соціально відповідального бізнесу. До прикладу, всі середні та великі бізнеси на початку року повинні укладати плани соціальних заходів, які матимуть місце в організації наступного року. Головною метою подібних ініціатив повинно бути покращення КСВ компанії та, відповідно, продуктивності і результативності працівників. Наприкінці звітного року адміністрацією організації готується звітність щодо виконаної роботи до відповідних органів, які відповідають за подібні заходи [8].

Найбільш ефективним способом впровадження КСВ в організаціях могло б стати затвердження подібної концепції на законодавчому рівні через впровадження єдиного колективного страхування. Проте, важливо зазначити, що всі приватні типи страхування можуть бути тільки добровільними, тому й запровадити їх на законодавчому рівні буде неможливо. Єдиним варіантом у

цьому випадку може стати розсилання рекомендаційних листів, щодо покращення та збереження соціальної відповідальності до кожної компанії особисто.

Одним з найбільш популярних способів забезпечення співробітників соціальними гарантіями та захистом в країнах Європи та Америки є надання працівникам так званого соціального пакету, який включає в себе пільги, компенсацію за працю та медичне страхування. На сьогодні в Україні існує три типи корпоративного страхування — страхування співробітників на певний період (term life), пенсійне забезпечення та вид страхування, який поєднує два попередніх. Важливо зазначити, що програми корпоративного страхування на підприємствах набувають все більшої популярності. До прикладу, ще кілька років тому подібні соціальні гарантії пропонували своїм співробітникам тільки глобальні міжнародні компанії, які мали свої частки в українських бізнесах. Сьогодні подібні ініціативи – невід’ємна частина багатьох вітчизняних підприємств [8].

Ще однією перевагою корпоративного страхування співробітників є зменшення плинності кадрів працівників. Саме подібна компенсація може стати вагомим фактором утримання висококласних працівників на підприємстві. Кожен менеджер повинен усвідомити важливість корпоративного страхування в компанії. Таким чином він матиме можливість закладати міцний фундамент соціального захисту не тільки свого співробітника, але і його сім’ї, що послужить значним фактором його мотивації [8].

Так, формування соціального пакету допомагає покращити умови праці, розвитку та результативності працівників, що, у свою чергу, підвищує корпоративну соціальну відповідальність організації.

Європейський Союз запровадив наступні механізми покращення та стимулювання КСВ, таким чином заохочуючи бізнес та громадян до відповідної соціальної поведінки [26]:

- інформування суспільства про важливість та переваги впровадження концепції КСВ на підприємствах. Даний механізм реалізується шляхом створення

відповідних інформаційних центрів, звернення уваги преси та ЗМІ, публікації відповідного контенту та проведення конференцій;

- залучення міжнародних партнерів. Зважаючи на факт, що питання КСВ одне з найбільш обговорюваних в сучасному бізнес-просторі, ЄС просуває ідею міжнародної співпраці для об'єднання зусиль всіх країн;

- підтримка та заохочування ініціатив бізнесу в сфері КСВ. Європейські держави стимулюють та допомагають розробляти підприємствам відповідні кодекси поведінки, де прописані основні положення ведення соціально відповідального бізнесу;

- навчання та сприяння дослідницької роботи. Європейський Союз спонсорує проведення відповідних тренінгів та конференцій у сфері КСВ для представників бізнесу, членів профспілок та державних службовців, таким чином просуваючи ідею соціально відповідального бізнесу у маси;

- залучення зацікавлених сторін. Даний підхід реалізується сприянням створенням діалогу та партнерства між бізнесом та стейкхолдером з метою об'єднання потенціалу для досягнення більших результатів;

- заклик прозорості діяльності соціально відповідального бізнесу. Створення системи міжнародних стандартів, кодексів та загальних правил, для забезпечення рівних прав для кожної організації;

- встановлення системи оцінювання та звітності. ЄС сприяє розробці та створенню відповідних структурних департаментів, які будуть спеціалізуватися у підготовці фахових соціальних звітів. У деяких європейських країнах подібний досвід є обов'язковим, особливо це стосується галузей пов'язаних з екологічною безпекою;

- створення системи винагородження та податкових пільг для організацій з політикою соціальної відповідальності. Здійснюється за рахунок пріоритетності подібних компанії для проектів державного замовлення;

- впровадження КСВ-законодавства. У деяких країнах Європейського Союзу вже розроблено відповідне законодавство, яке враховує вище зазначені інструменти стимулювання КСВ.

Одним із факторів забезпечення формування високоефективної корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві може стати його потужна міжнародна *конкурентоспроможність*. На сьогодні, формування та реалізація системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності українських компаній на міжнародних ринках є одним з найважливіших питань вітчизняного бізнес-простору. Зважаючи на той факт, що світова економіка досягла піку своєї глобалізації, підприємству, яке планує стати частиною зовнішнього ринку, прийдеться конкурувати з відомими, міжнародними гігантами [11].

Сутність успішної конкурентоспроможності має на меті [31]:

- оцінку діяльності бізнесу не тільки споживачем, але й самим підприємцем;
- довгостроковий характер стосовно її досягнення;
- застосовується до тривалого проміжку часу.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності організації слід розробити та впровадити відповідну систему КСВ, яка б мала вплив на результативність діяльності компанії. Повинні бути впроваджені добровільні комплекси заходів, які матимуть на меті вирішення соціальних (внутрішня політика) та суспільних (зовнішня політика) питань. Одним із основних напрямів впровадження концепції КСВ в організації є стандартизація діяльності компанії, яка буде базуватись на основі моральних та етичних принципів, що включатимуть турботу про колектив, створення відповідних умов праці, формування корпоративної культури та етики, беручи до уваги побажання стейкхолдерів.

Формування подібної стратегії передбачає чітке визначення її мети, завдань та найвпливовіших стейкхолдерів (рис. 1.6). Щоб реалізувати подібні системи КСВ, менеджментом має бути створено окремий підрозділ, який буде координувати визначення пріоритетних напрямів соціальної відповідальності.



Рисунок 1.6 – Мета та завдання КСВ підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

Політику підвищення конкурентоспроможності за рахунок КСВ на підприємстві можна розподілити за наступними аспектами (рис. 1.7):

- 1) як соціальний обов'язок – діяльність, в рамках юридичних законів ринкової економіки;
- 2) як соціальну відповідальність – базується на випереджувальних вимогах (до моменту, як соціальні очікування зможуть набути законодавчої конфігурації);
- 3) як соціальну чуйність – реалізується за рахунок превентивних програм та заходів.

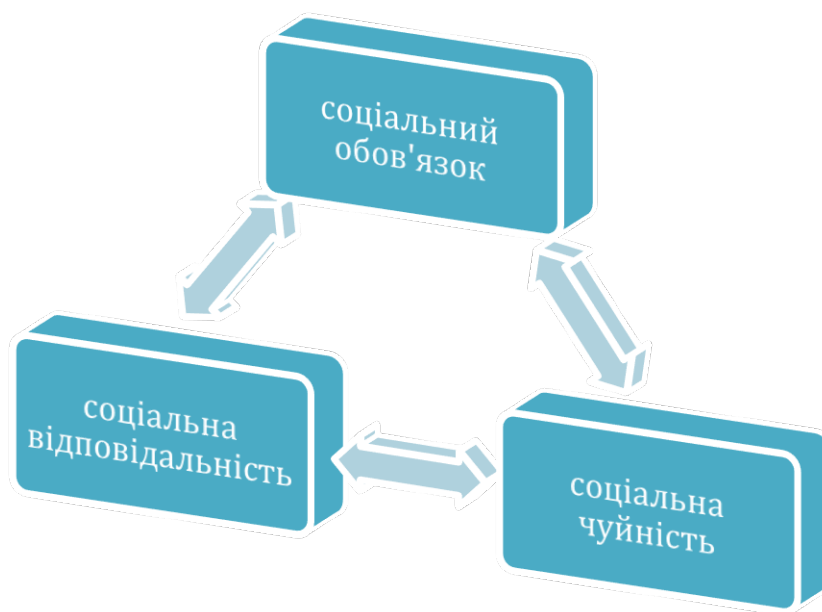


Рисунок 1.7 – Принципи політики КСВ на підприємстві

Джерело: складено автором

Всі перераховані аспекти відображають рівень соціальної зрілості бізнесу та є обов'язковими в структурі успішної фірми.

Проведення в організації політики КСВ допомагає у формуванні позитивного іміджу компанії, більше того, стає невід'ємною частиною функціонування успішної фірми в цілому. Подібна концепція все частіше враховується в пошуку стейкхолдерів чи інвесторів, укладанні контрактів, страхуванні або ж отриманні кредитів. Виходячи з цього, корпоративна соціальна відповідальність може збільшити цінність нематеріальних активів фірми, шляхом постійних пошуків нових підходів та взаємодіючих груп.

Система корпоративної соціальної відповідальності включає в себе внутрішні процеси бізнесу. Так, бездоганна соціальна репутація допомагає у забезпеченні стабільної клієнтської бази, прибутковості та розвитку компанії. Доступ вітчизняного виробника до міжнародного ринку реалізується шляхом покращення якості наданих послуг, прозорості соціальної політики та розкриттю інформації [24].

Висновки до розділу 1

Корпоративна соціальна відповідальність – це вагома конкурентна перевага кожного економічно стабільного підприємства, яка проявляється в активній суспільно-громадській позиції та тісній взаємодії із середовищем, у якому компанія функціонує. КСВ бізнесу повинна бути спрямована не тільки на задоволення поточних соціальних потреб суспільства, але й на покращення економічних показників діяльності підприємства, економіки держави загалом.

Корпоративна соціальна відповідальність – це спосіб опису того, як компанії вимірюють і контролюють свій вплив на суспільство. Це включає внесок фірми – як позитивний, так і негативний – в економіку, навколишнє середовище та громадськість. Дотримання цієї концепції відіграє вирішальну роль у сприйнятті бренду бізнесу, її привабливості для клієнтів, працівників та інвесторів, утриманні співробітників, і загальному успіху компанії.

Важливо зазначити, що політика КСВ практикується не лише великими бізнесами чи корпораціями. Багато компаній працюють над власними планами корпоративної соціальної відповідальності, покращуючи життя своїх працівників за допомогою здорових ініціатив або організовуючи заходи зі збору коштів на користь місцевих благодійних організацій. Незважаючи на менший масштаб, ці програми КСВ не менш важливі та можуть мати позитивний вплив як на персонал, так і на місцеву громаду.

Впровадження КСВ на підприємстві дозволяє не тільки покращити імідж, пізнаваність чи прибутковість компанії, але й неминує призводити до підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на різних рівнях управління.

На думку представників ділового світу, підприємство, яке демонструє відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища, може стати більш конкурентоспроможним і матиме більші шанси залучити та утримати клієнтів та інвесторів. Таким чином, концепція КСВ стає новим баченням партнерства, яке веде до надбання та підтримки конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КСВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ “ФАРМАК”

2.1 Загальна організаційно-управлінська характеристика АТ “Фармак”

Незважаючи на сучасні умови ведення вітчизняного бізнесу, фармацевтична галузь залишається однією із рушійних сил української економіки. За час військових дій на сході країни було зруйновано більше 500 аптек, проте навіть цей факт не зупинив роботу більшості заводів, які виробляють та здійснюють обіг лікарських засобів [37].

За даними дослідження Proxima Research, станом на 2020 рік місткість ринку фармацевтичної галузі у грошовому вираженні складала 4,2 млрд дол. (114 млрд грн). Порівнюючи з 2019 роком обсяги продажів зросли на 9,7 % (4,7 % – щодо дол. США) у грошовому та 2,2 % – у натуральному вираженні [25].

Як зазначає SMD “Фармацевтичний ринок України у першій половині 2022 року. Ринок у полум’ї війни”, у перших двох кварталах 2022 в зв'язку з військовим станом фармацевтичний ринок України впав на 27% за обсягом та на 20% за вартістю продажів препаратів в порівнянні з минулим роком. За цей період основне падіння припало на квітень 2022 року – 50% за обсягом (51% за ціною). Незважаючи на це, частка держзакупівель залишилась стабільною 21% за обсягом (в порівнянні з 20% минулого року), проте піднялась з 25% до 30% у вартісному вираженні через вищий відсоток централізованих закупівель високоцінової продукції [30]. Згідно дослідження, лідерами фармацевтичного ринку залишаються АТ “Фармак”, фармацевтична компанія “Дарниця”, ТОВ “Юрія-фарм” та компанії Sanofi (Франція) і Arterium.

АТ “Фармак” – провідна фармацевтична компанія України, яка працює на вітчизняному ринку з 1925 року. Основними видами діяльності є:

- 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;
- 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

АТ «Фармак» – лідер фармацевтичного ринку України, експортує продукцію у 28 країн світу та має ліки у всіх терапевтичних групах. *Основною місією компанії* є зробити доступним лікування сучасними та ефективними лікарськими засобами, покращуючи якість життя населення. Для реалізації своєї місії, Товариство прагне залишатись безперечним лідером національної фармацевтичної галузі та конкурентоспроможним гравцем за європейськими стандартами якості на міжнародних ринках [18].

Метою Товариства Фармак є здійснення підприємницької та інших видів діяльності для забезпечення суспільних та особистих потреб у відповідності з предметом діяльності, отримання доходу та реалізації на його основі соціальних і економічних інтересів акціонерів Товариства, в тому числі отримання прибутку, його розподілу і виплати дивідендів акціонерам при прийнятті відповідного рішення Загальними зборами [18].

Відповідно до Статуту АТ “Фармак” основними органами Товариства є наступні:

- *Загальні збори* – найвищий орган управління;
- *Наглядова рада (Рада директорів)* – відповідає за стратегічне управління компанією, здійснює контроль та регулювання діяльності генерального директора;
- Одноособовий виконавчий орган – *Виконавчий директор* – здійснює діяльність в межах своєї компетенції.

Загальні збори відповідають за вирішення основних питань та проблем АТ “Фармак” та є вищим органом управління підприємства, що закріплено у Статуті Товариства. Порядок підготовки та проведення Загальних зборів забезпечує рівноправне ставлення всіх акціонерів. Загальні збори обирають Наглядову раду, яка, у свою чергу, представляє інтереси акціонерів Товариства, захищає їх права, забезпечує ефективність інвестицій, розробку стратегій, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Наглядова рада та

генеральний директор тісно співпрацюють в інтересах Товариства “Фармак” (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Основні функції Наглядової ради АТ “Фармак”

Джерело: складено за даними [18]

Основною місією *Виконавчого директора* АТ “Фармак” є керівництво та контроль за поточною діяльністю компанії, що включає формування політики та основних стратегій Товариства. Генеральний директор є підзвітний Наглядовій раді та Загальним зборам та організовує виконання їх дій та рішень. Важливо зазначити, що адміністрація, члени Наглядової ради та Виконавчий директор є посадовими особами органів управління компанії за правовим статусом.

Відповідно до Кодексу корпоративного управління АТ “Фармак”, Товариство має право запровадити посаду Корпоративного секретаря з метою забезпечення більш ефективної діяльності та контролю органів управління. Головними дорученням Корпоративного секретаря є [18]:

- організація та проведення Загальних зборів;

- забезпечення своєчасного інформування про Товариство органам контролю та управління, а також інвесторам та акціонерам;
- підтримка зв'язку та робота з акціонерами Товариства та внутрішніми органами управління;
- формування звітності та укладання внутрішньої документації відповідно до міжнародних стандартів корпоративного управління.

Управління АТ “Фармак” за напрямками забезпечують ряд директорів (рис. 2.2).

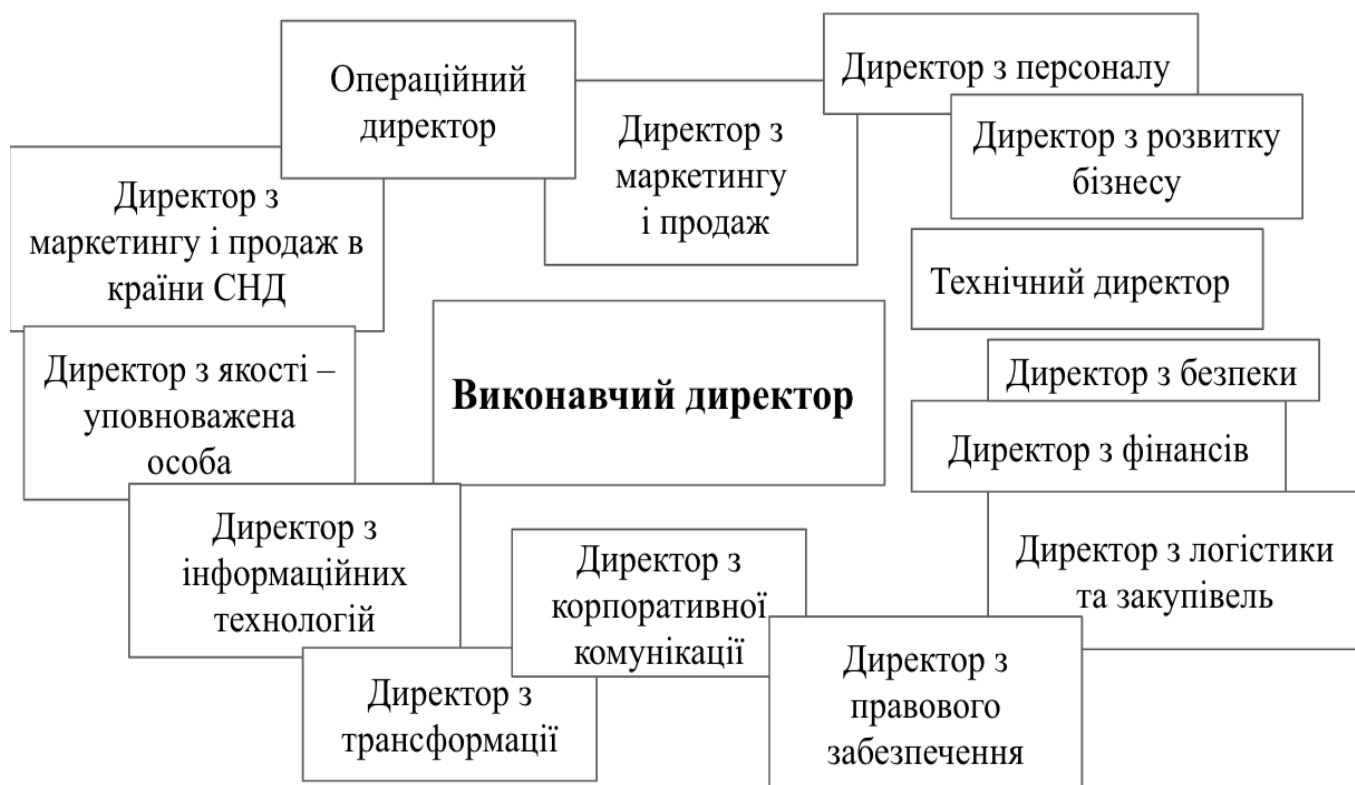


Рисунок 2.2 – Організаційна структура АТ “Фармак”

Джерело: складено за даними [27]

Виконавчий директор. Найвища керівна посада Товариства. До його основних обов’язків входить управління загальними ресурсами та діяльністю компанії, прийняття основних корпоративних рішень і виконання функції основного посередника між Наглядовою радою (Радою директорів), працівниками та громадськістю. Однією з ролей і обов’язків генерального

директора є управління бізнесом на макрорівні, що означає, що всі внутрішні та зовнішні операції мають бути ефективно інтегровані з кожним відділом.

Директор з маркетингу і продажу несе відповідальність за встановлення та керування маркетинговою і збутовою діяльністю організації, аналізом ринкового середовища, включаючи рекламу та зв'язки з громадськістю. Крім того, коло його обов'язків передбачає встановлення цін та знижок, розробка маркетингових стратегій для розширення клієнтської бази та управління командою кваліфікованих професіоналів для збільшення продажів і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Директор з персоналу. Забезпечує контроль та управління кадровою політикою Товариства, планування та оцінку результатів працівників, розробку навчальних матеріалів та ефективних стратегій винагороди; відповідає за розглядання скарг та вирішення внутрішніх конфліктів, підтримку розвитку та вмотивованості співробітників.

Директор з розвитку бізнесу. До його сфери відповідальності входить розвиток Товариства та збільшення його доходу шляхом виявлення та пошуку нових можливостей, а також створення та розширення присутності компанії та міжнародних ринках. Крім того, межі його відповідальності включають налагодження зв'язків з міжнародними компаніями, розробка стратегічного партнерства, відстеження нових ринків та останніх тенденцій.

Технічний директор. Основним обов'язком є допомога у досягненні фінансових і маркетингових цілей Товариства, використовуючи інноваційно-технологічний підхід. Також відповідає за розробку, контроль, управління та оцінку технічними ресурсами бізнесу.

Директор з безпеки. Відповідає за збереження та безпеку активів Товариства, забезпечує та контролює дотримання всіх протоколів та відповідних технік безпеки.

Директор з фінансів. Забезпечує контроль за фінансовими ресурсами та потоками компанії. До його обов'язків входить відстеження грошових потоків,

контроль бухгалтерських операцій, податкового обліку, основних інвестицій, казначейства та бюджетування.

Директор з логістики та закупівель. Забезпечує керівництво, та функціонування системи закупівель і логістики компанії на глобальному, регіональному та національному рівнях, гарантуючи, що вони узгоджуються з основними стратегічними пріоритетами і потребами Товариства.

Директор з правового забезпечення. Відповідає за юридичні питання та захист правових інтересів Товариства. Посада передбачає надання юридичних консультацій Раді директорів, Виконавчому директору та іншому вищому керівництву компанії.

Директор з корпоративної комунікації. Відповідає за побудову та просування інтересів та бренду Товариства відповідно до чинного законодавства, реалізуючи різні стратегії для підтримки організаційних ініціатив. До його основних обов'язків входить: управління відділами комунікацій, виступаючи при цьому головним представником на медіа-заходах, підтримка зв'язків із громадськістю, аналіз найважливіших подій в країні, створення позитивного іміджу компанії в суспільстві.

Директор з трансформації. Несе відповідальність за стратегічне планування Товариства, оцінює зміни, бізнес-ризики, проекти, що можуть вплинути на прибутковість компанії; впроваджує політику управління проектами та економічними моделями.

Директор з інформаційних технологій. Забезпечує розробку та контроль стратегій розвитку інформаційних технологій в компанії. Реалізує управління технологічними операціями та оцінкою їх роботи відповідно до встановлених цілей.

Директор з якості – уповноважена особа. Відповідає за розробку, впровадження та оцінювання програм для забезпечення відповідності виробничих операцій організації, від сировини до готової продукції, стандартам якості, цілісності та ефективності, встановлених організацією.

Директор з маркетингу та продажу в країні СНГ. Забезпечує планування, функціонування та розробку відповідної маркетингової стратегії та збутової діяльності на ринках СНГ. Несе відповідальність за покращення рентабельності продажів та міжнародну конкурентоспроможність компанії.

Операційний директор. Аналізує, будує та приймає рішення щодо оперативної діяльності та встановлення стратегічних цілей Товариства. Відповідає за контроль персоналу з різних відділів; забезпечує планування та моніторинг повсякденного ведення бізнесу для забезпечення поступового прогресу організації.

Зважаючи на поставлені цілі та усвідомлюючи свою відповідальність за надані послуги та товари, вище керівництво АТ “Фармак” бере на себе наступні зобов'язання, які є основою успішної системи управління бізнесом [33]:

- ведення діяльності Товариства в межах чинного законодавства;
- задоволення потреб та очікувань клієнтів, замовників, інвесторів, споживачів та співробітників компанії;
- забезпечення успішної політики сталого розвитку, впроваджуючи інноваційні підходи у всі сфери діяльності підприємства;
- прорахування бізнес-ризиків, які можуть загрожувати успішному розвитку Товариства;
- забезпечення отримання достовірної та прозорої інформації за допомогою застосування сучасних інформаційних технологій;
- гарантування та забезпечення всіх необхідних ресурсів для розвитку Товариства;
- забезпечення безпечних умов праці для кожного працівника Товариства;
- впровадження екологічних заходів щодо зменшення забруднення та викиду шкідливих речовин у довкілля; свідоме споживання природних ресурсів;
- використання енергоефективних технологій з метою вдосконалення технологічних процесів компанії.

2.2 Оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності АТ “Фармак”

АТ “Фармак” – лідер вітчизняного фармацевтичного ринку з європейськими стандартами якості, який має прозору репутацію та імідж соціально відповідальної компанії та надійного бізнес-партнера. Щорічно більша частина прибутку компанії реінвестується в її розвиток та розширення, що дає можливість розвивати Товариство у відповідності з європейськими стандартами та зміцнювати конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Зважаючи на поставлені цілі, компанія наслідує наступні цінності (рис. 2.3), (додаток Б):

1. *Зростання* – розвиток робітників всередині Товариства та Товариства на міжнародній арені відповідно до сучасних європейських стандартів.
2. *Якість* – дотримання найвищих стандартів та норм стосовно виготовленої продукції та послуг.
3. *Інноваційність* – застосування сучасних інноваційних технологій та методів з метою покращення якості товарів.
4. *Професіоналізм* – висока кваліфікація кожного співробітника як гарантія процвітання та успіху.
5. *Залученість* – важливість внеску та роботи кожного співробітника та людське життя та здоров'я як найвища цінність компанії.

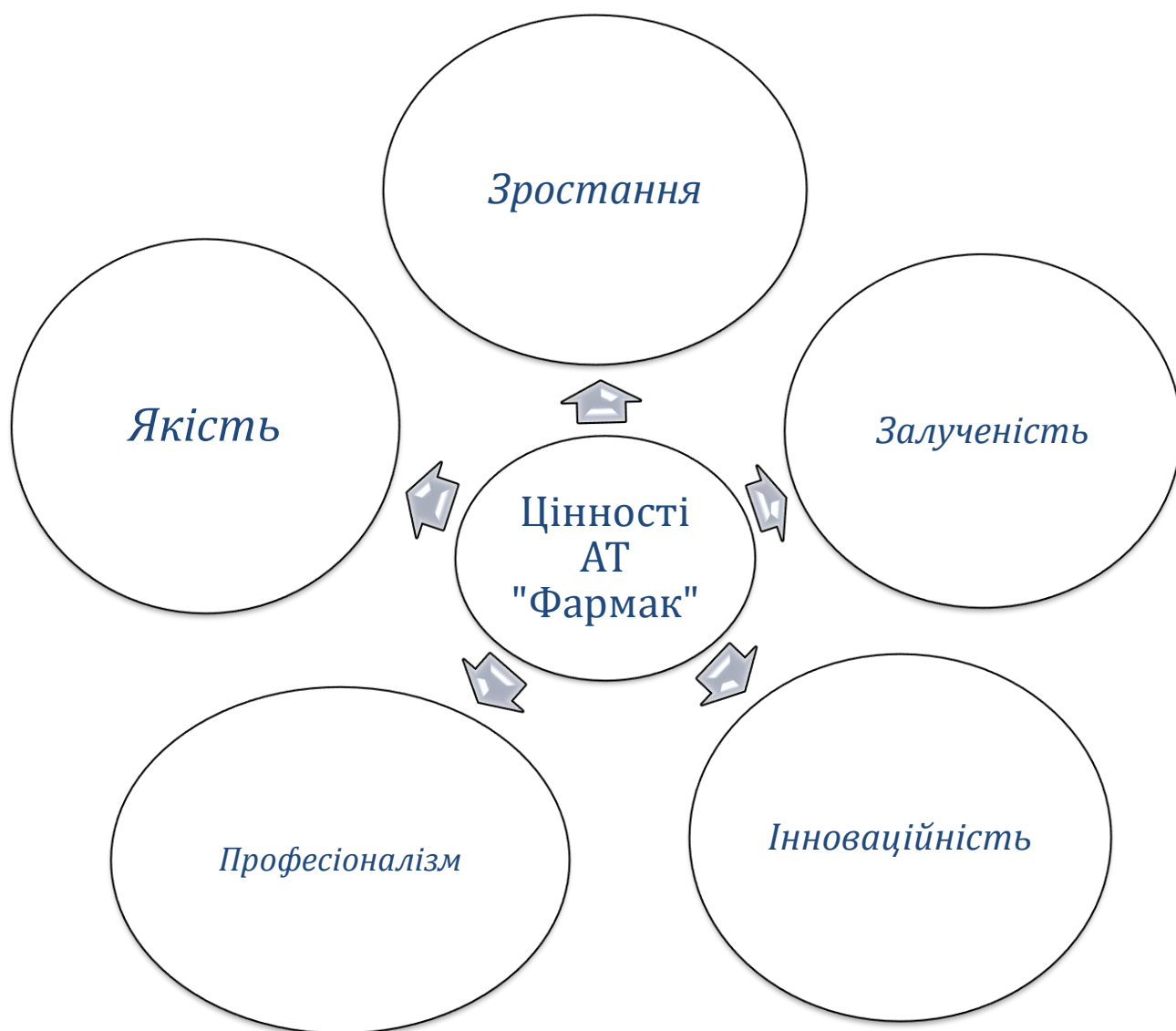


Рисунок 2.3 – Цінності АТ “Фармак”

Джерело: складено за даними [28]

Відповідно до звітів із сталого розвитку 2019-2020 років, що містять інформацію стосовно економічних, соціальних та екологічних показників, які впливають на досягнення Цілей сталого розвитку ООН згідно із стандартами Глобальної ініціативи звітності у сфері сталого розвитку GRI, до пріоритетних цілей компанії можна віднести [13], [14]:

1. Міцне здоров'я. Основним вектором та ціллю підприємства залишається виготовлення медикаментів міжнародних стандартів за максимально доступними цінами для споживача. Починаючи з 2017 року АТ “Фармак” є одним

з представників державної програми реімбурсації “Доступні ліки”, яка має на меті покращити доступність медикаментів за найдоступнішою вартістю для пацієнта.

2. Якісна освіта. АТ “Фармак” турбується про навчання як своїх працівників, так і майбутнього покоління фармаківців. Підприємством реалізовано різноманітні освітні, шкільні та університетські проекти: “Екошкола”, “Школа молодого керівника”, “Школа молодого науковця”, “Школа лідерства”, “Школа розвитку менеджерів”, Farmak_Lab тощо. У 2020 році було підписано меморандум про співпрацю з Малою академією наук України, що має на меті підтримувати юних науковців та академічний потенціал держави. Також компанією розроблено проект “Рівень” для навчання та підвищення кваліфікації українських медиків.

3. Чиста вода та належні санітарні умови. Компанія бореться за екологію та стежить за мінімалізацією шкідливих викидів. Для очищення стічних вод був реалізований відповідний проект, який мав на меті реалізацію будівельно-монтажних робіт, модернізацію резервуарів та очисних споруд. Подібні програми допомагають у зниженні концентрації шкідливих речовин у стічних водах та прискорюють процес відстоювання вод.

В модернізацію очисних споруд у місті Шостка було інвестовано щонайменше 100 тис. євро. За ці кошти було закуплено та встановлено нове обладнання «Aquaflot» для очищення промислових стічних вод від колоїдних забрудників. Як показує статистика, ефективність подібної ініціативи сягає 89 %.

4. Відновлювана енергія. Станом на 2019 рік АТ “Фармак” скоротило споживання електроенергії на 9,69% на кожну гривню випущеної продукції. Побідний показник був реалізований за рахунок встановлення утилізатора тепла у котельній, використання енергії конденсату з метою підігріву технологічних вод, а також енергій сонця та холоду.

5. Гідна праця та економічне зростання. Компанія визнана лідером платників податків у фармацевтичній галузі та однією з найкращих українських роботодавців. Основними принципами роботи з персоналом є прозорість,

рівність, справедливість, заохочення та відповідність чинному законодавству. Підприємство залучає найбільш кваліфікованих фахівців та найкращих випускників профільних вишів. Керівництво АТ “Фармак” переконано, що запорука стабільного успіху компанії базується на постійному навчанні. Впродовж 2020 року більше 970 співробітника пройшло зовнішнє навчання, 33 з них мало можливість пройти підвищення кваліфікації закордоном (додаток В).

Важливо зазначити той факт, що Фармак забезпечує своїх працівників комплексною системою соціального захисту. Кожного року між співробітником та роботодавцем підписується Колективний договір, який допомагає урегулювати інтереси двох сторін. У цьому документі узгоджені всі ключові питання щодо умов праці та заробітних плат, пільг, соціального пакету, трудової дисципліни та можливі шляхи покращення творчої та виробничої діяльності фармаківців.

У межах компанії існує власна профспілка, яка відповідає за захист прав працівників, їх оздоровлення, контролює дотримання чинного трудового законодавства, проводить культурно-освітню роботу та допомагає у скрутних життєвих моментах.

Зважаючи на факт, що головною цінністю компанії є життя та безпека їх працівників – на підприємстві функціонує Система управління безпекою та гігієною праці, яка відповідає міжнародним вимогам ISO 45001:2018 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування». Щороку на фірмі проводяться спеціальні навчання з охорони праці та інструктажі. Під час пандемії була розроблена програма страхування «СТОП.КОРОНАВІРУС», за допомогою якої 98% фармаківців станом на кінець 2020 року були застраховані від коронавірусу.

6. Промисловість, інновації та інфраструктура. Щорічно АТ “Фармак” фінансує та розширює модернізацію своєї науково-технічної бази: щонайменше 95% прибутку компанії реінвестовано у майбутній розвиток. У 2019 році було розроблено проект новий рідкісних лікарських засобів, що підвищують потужність та конкурентоспроможність виробництва. У тому ж році було

реалізовано модернізацію виробничих цехів та науково-технічних лабораторій, встановлено новітнє обладнання відповідно до вимог FDA.

Починаючи з 2019 року проводиться модернізація інженерно-технічної інфраструктури: була реконструйована компресорна, у якій було встановлено новий повітряний компресор та абсорбаційний осушувач. Того ж року була проведена модернізація усереднювача хімічних стоків, для якого було демонтовано наявні резервуари, земляні роботи та встановлено шпунтове кріплення.

Зважаючи на поставлену мету, щодо перевезення сировини та продукції на території України та за кордоном використовуються різні типи транспорту авто-, авіа-, залізничний чи морський транспорт. Перевезення на території України відбувається завдяки власному транспорту, за межами — залучається допомога аутсорсингових компаній.

7. Відповідальне споживання. АТ “Фармак” дає приклад раціонального та відповідального споживання енергетичних ресурсів. До прикладу, у 2019 році використання енергетичних ресурсів на одиницю випущеної продукції зменшилось на 3%. Станом на 2020 рік, споживання газу скоротилось на 13,45% (на гривню випущеної продукції), показник попереднього року становив 22,74%.

Підприємством реалізовано спеціальні заходи з економії води: закуплено редуктори тиску для офісних приміщень, програми модернізації традиційних змішувачів, безперервний контроль за споживанням води, встановлення системи оборотного водопостачання та охолодження водо кільцевих вакуумних насосів.

8. Боротьба із зміною клімату. На підприємстві впроваджені спеціальні системи заходів з охорони навколишнього середовища відповідно до стандарту ДСТУ ISO 14001:2015 (Система екологічного управління). Подібна програми охоплює всі різноманітні види діяльності – від розробки та виготовлення нових медикаментів до постачання готової продукції споживачеві. Кожного року АТ “Фармак” розробляє екологічну програму на наступний рік. До прикладу, відповідно до розробленої програми 2020 року були реалізовані наступні заходи: скорочення споживання енергоресурсів, вдосконалення системи переробки

відходів, зменшення кількості викидів шкідливих речовин в атмосферу та стічні води. В грудні 2020 року компанія отримала сертифікат Системи управління навколишнім середовищем на відповідність вимогам ДСТУ ISO 14001:201, дія якого триватиме до 06.12.2023 р.

9. Збереження екосистеми суші. АТ “Фармак” дотримується норм європейських та міжнародних стандартів відповідно до екологічного законодавства. Компанією реалізовано корпоративно-волонтерські проекти «Чисте місто» і «Зелене місто» в Києві та Шостці. В компанії впроваджено спеціальну систему зменшення та переробки відходів.

10. Партнерство заради стійкого розвитку. Кампанія є членом Мережі Глобального договору ООН, що допомагає у зміцненні глобального партнерства та співпраці. В Україні підприємства відкрито співпрацює з багатьма брендами та бізнесами, показуючи приклад соціально відповідальної компанії.

Як зазначає інформаційне агентство Interfax-Україна, АТ “Фармак” входить в рейтинг 25-найкращих програм корпоративної соціальної відповідальності в Україні (додаток А). Базуючись на найуспішніших соціальних проектах 2020-2021 років, експертами було обрано лідерів вітчизняного ринку. Як зазначає видавництво, незважаючи на труднощі 2021 року, АТ “Фармак” продовжувало йти шляхом сталого розвитку [47]. Експерти зазначили наступні проекти:

- Удосконалення процесу виробництва, що допомогло скоротити викиди вуглецю та експлуатації енергоресурсів;
- Програми у боротьбі з COVID-19: закупка обладнань та для лікарень на суму 10 мільйонів гривень (Фонд родини Жебрівських);
- Продовження спонсорування освітніх проектів: навчальна платформа "Екошкола".

За даним Interfax-Україна, “Фармак” щорічно реінвестує до 90% прибутку в свій розвиток. Починаючи з 1995 року, компанією було інвестовано щонайменше 310 млн доларів США в модернізацію та удосконалення виробництва. Щорічно компанією інвестується приблизно 15 млн доларів в інноваційні технології та наукові дослідження. Підприємство входить до 25

найбільш інноваційних бізнесів та визнана найбільшим платником податків серед фармовиробників України та найкращим роботодавцем [38]. У 2020 році підприємства збільшило експорт на 40 % у країни СНД, Центральної та Південної Америки, Близького Сходу та Азії.

Починаючи з 2016 року, АТ «Фармак» є членом Центру «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» – найвпливовішої вітчизняної експертної спільноти соціально відповідального бізнесу. Як зазначають керівники підприємства, вступ до Центру «Розвитку КСВ» був цілком закономірним та продемонстрував важливість принципів соціально відповідального бізнесу в компанії.

Будучу частиною центру «Розвитку КСВ», «Фармак» активно бере участь у різних проектах та заходах, присвячених питанням розвитку корпоративної відповідальності українського бізнесу. Як зазначають експерти спільноти «Розвитку КСВ», на сьогодні українським компаніям критично важливо об'єднуватись та спільними зусиллями вирішувати нагальні соціальних проблеми українського суспільства [27].

В умовах воєнного стану, «Фармак» є активним учасником вітчизняного волонтерського руху та надає гуманітарну допомогу різного типу. Благодійні та волонтерські ініціативи, які є важливою складовою соціальної політики компанії, залучають співробітників зробити свій внесок на допомогу армії та цивільного населення (рис. 2.4).

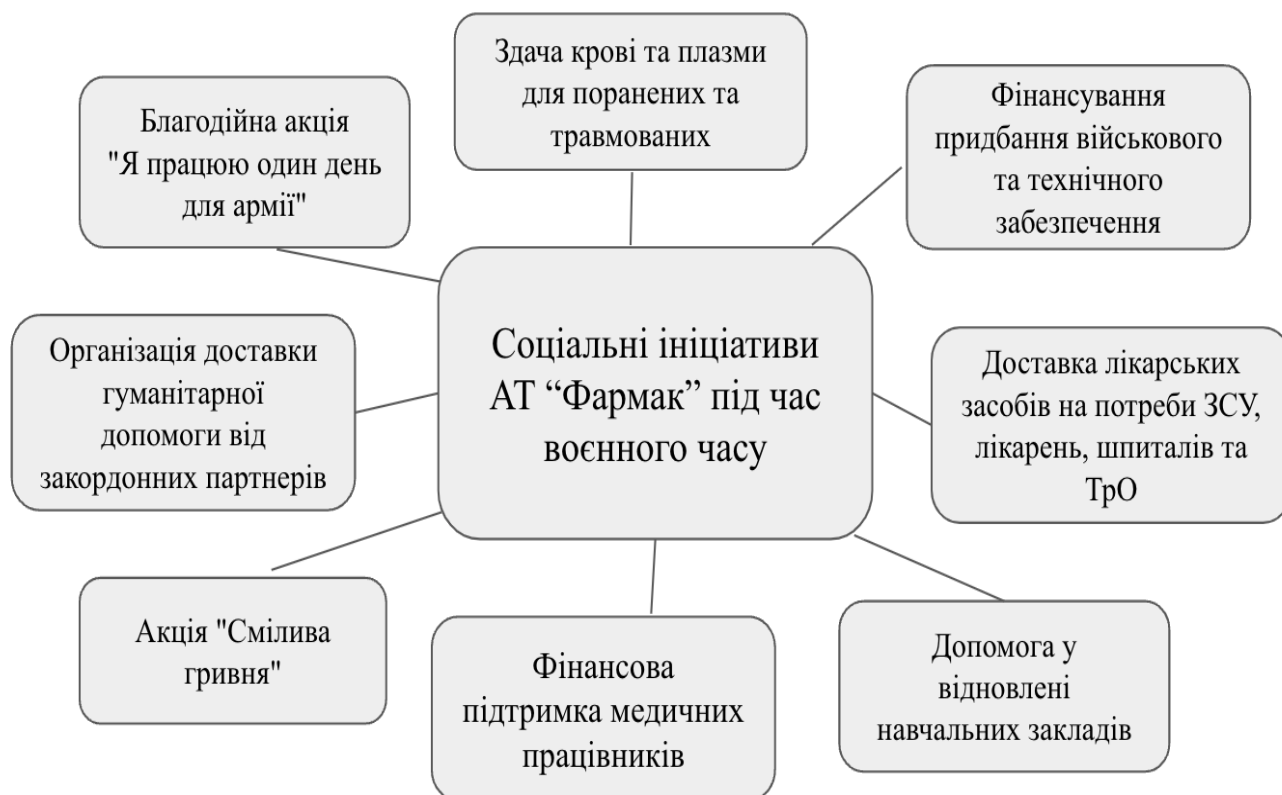


Рисунок 2.4 – Соціальні ініціативи АТ «Фармак» під час воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [27]

Завдяки благодійній акції «Я працюю один день для армії», фармаківці зуміли зібрати майже 2 млн грн. на потреби ЗСУ. Також понад 100 співробітників компанії підтримати ініціативу здачі крові та плазми для поранених та травмованих від рук російської агресії [29].

Підтримуючи акцію НБУ «Смілива гривня», фармаківцями було зібрано 30 тис. монет. Таким чином довівши, що найменший вклад важливий для наближення перемоги.

З початку активних бойових дій, фармаківський фонд родини Жебрівських безперервно допомагає армії та постраждалим від рук агресора. За шість місяців військових дій на підтримку ЗСУ, лікарень, медичних працівників та громадськості було спрямовано понад 30 млн грн. Усвідомлюючи важливість вчасного постачання ліків, ще з перших дні війни «Фармак» доставляє лікарські засоби на потреби ЗСУ, лікарень, шпиталів та ТрО.

В перший день широкомасштабного вторгнення країни-агресора на територію України, з митниці Білорусі підприємством було організовано доставку препаратів на суму майже \$200 тис. на потребу армії та цивільного населення. Саме з 24 лютого було розірвано усі торгівельні відносини з цією країною. Завдяки власним транспортним засобам, фармаківцями було організовано доставку гуманітарної допомоги від закордонних партнерів на склади МОЗ на суму 1,8 млн євро. На сьогодні компанія є лідером у постачанні критично важливих медикаментів для регіональних лікарень та шпиталів по всій країні [40].

Крім медичного забезпечення, «Фармак» спрямовує ресурси на забезпечення обороноздатності країни, що реалізується у придбанні військового та технічного забезпечення. Починаючи з лютого поточного року, підприємством було виділено \$500 тис. на закупівлю безпілотних авіаційних комплексів «Лелека-100», ударного БПЛА UJ-22 Airborne та квадрокоптерів DJI. Також на потреби прикордонних служб було передано 10 автомобілів.

Цінуючи та визнаючи відважність та героїзм медичних працівників, «Фармак» виділив 1 млн грн на їх підтримку. За допомогою ініціативи підприємства, орденом святого Пантелеймона було нагороджено найкращих медиків, які щодня рятують тисячі життів військових та цивільних.

Не менш важливою сферою для підприємства є вклад у освітні потреби – на облаштування укриттів навчальних закладах Київщини та Житомирщини було виділено 600 тис. грн. Завдячуючи ініціативі Благодійного фонду родини Жебрівських, було відновлено школу села Количівка (Чернігівщина), яка постраждала від дій агресора. Також школярі мали можливість отримати портфелі та різноманітне шкільне приладдя.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності АТ «Фармак»

Головними факторами, що впливають на розвиток вітчизняного фармацевтичного ринку є економічна ситуація в країні та добробут населення. Не

варто забувати про той факт, що починаючи з 2019 року значний вплив на український фармринок спричинила пандемія COVID-19, що змінили не тільки кількісний обсяг продажу ліків, але й структуру його функціонування. Починаючи з 2021 року частка фармацевтичного ринку значно зростає.

Загальні обсяги продажу всіх категорій медикаментів збільшився на 22,3% у гривневому та 17,2% у доларовому вираженні порівнюючи з минулим роком (показники станом на 9 місяць 2021 року). При цьому обсяг продажу становим щонайменше 96,7 млрд грн та 3,5 млрд дол. У натуральному вираженні обсяг продажів збільшився на 2,1 % (1,3 млрд упаковок), (рис 2.5).

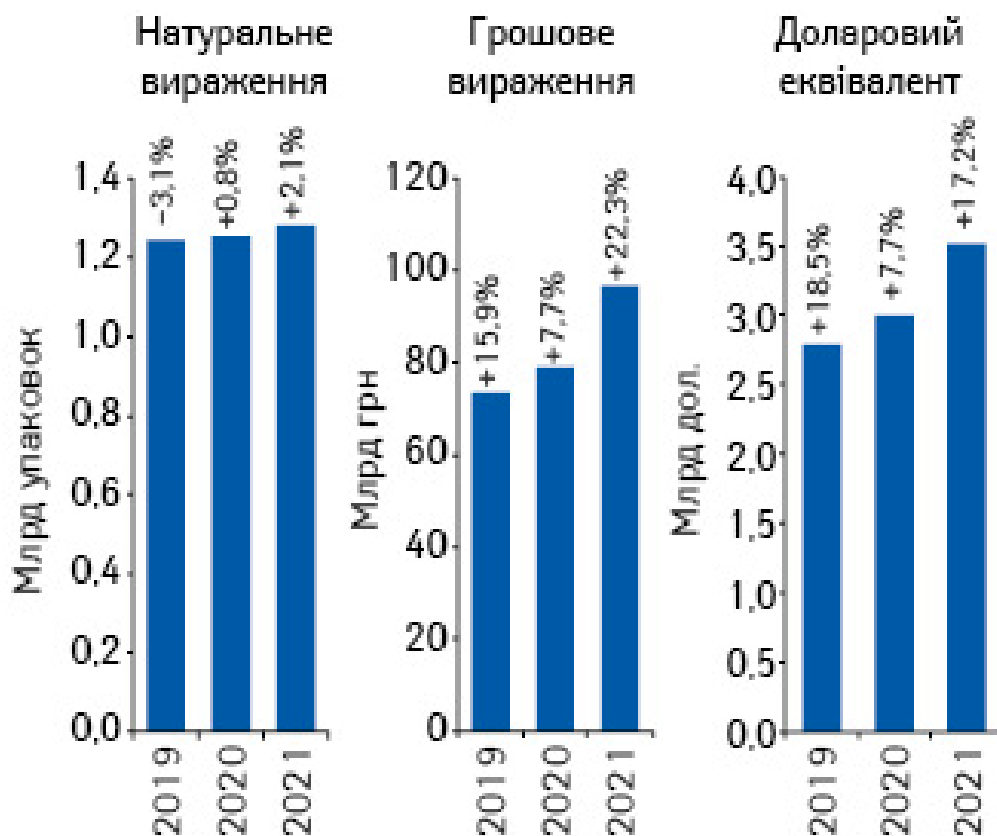


Рисунок 2.5 – Обсяг продажу на вітчизняному ринку у натуральному вираженні.

Джерело: складено автором на основі [4]

Станом на 2021 рік значно продовжує збільшуватись тенденція щодо зростання частки зарубіжних виробників для більшості товарів категорії «аптечний кошик» у натуральному вираженні (рис 2.6).

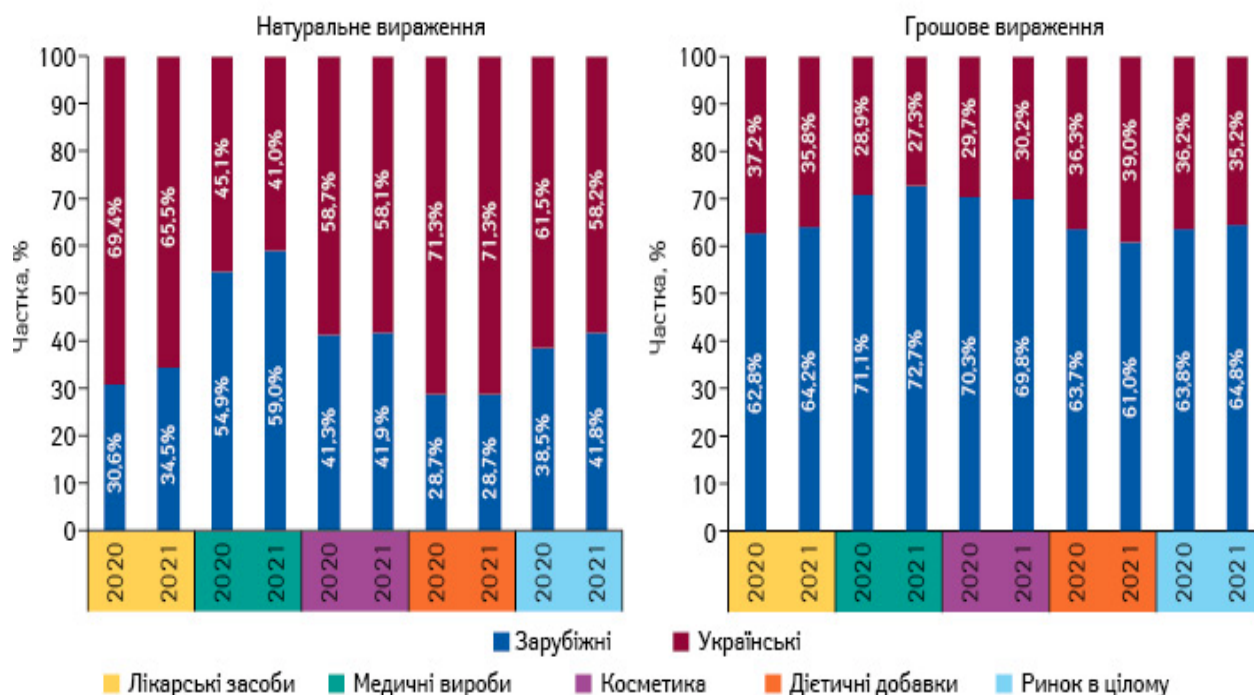


Рисунок 2.6 – Порівняння частки продажів вітчизняних та зарубіжних виробників

Джерело: складено автором на основі [4].

Основними факторами зростання українського фармринку можна визначити збільшення обсягів проданих упаковок та перерозподіл споживання на більш дорогі препарати, про що свідчить високий показник індексу заміщення. При цьому інфляційні показники продовжували залишатись на низькому рівні – 7% станом на 9 місяць 2021 року. Схожу статистику пропонує Державна служба статистики України, стверджуючи, що інфляція в сфері охорони здоров'я залишається на рівні 6,7%, при цьому показники фармацевтичної продукції, обладнання та медичних товарів – 6,1%. Для порівняння загальний індекс інфляції по країні за підсумками 9 міс 2021 р. становить 9%, для продуктів харчування — 10,5% [9].

За підсумками 2021 року лідерами вітчизняного фармацевтичного ринку за продажами лікарських засобів та дієтичних добавок стали підприємства «Фармак», «Дарниця» і «Sanofi» (табл. 2.1) . Тільки 9 з 20 нищезазначених

компанії продемонстрували збільшення обсягу продажу, що допомагає їх значно збільшити свою частку на ринку (про це свідчить показник Evolution index).

Таблиця 2.1 – Лідери фармацевтичного ринку України станом на 2021 рік

9 міс			Маркетуюча організація	Збільшення продажу в гривневому вираженні, %	Evolution index	Частка на ринку, %
2019	2020	2021				
1	1	1	Фармак (Україна)	26,1	102	5,81
3	2	2	Дарниця (Україна)	17,9	95	3,51
5	5	3	Sanofi (Франція)	21,1	98	3,39
4	3	4	Teva (Ізраїль)	14,7	92	3,34
6	6	5	Acino (Швейцарія)	32,0	106	3,30
2	4	6	Корпорація Артеріум (Україна)	7,7	87	3,13
7	7	7	Berlin-Chemie (Німеччина)	27,0	102	3,00
8	9	8	KRKA (Словенія)	28,3	103	2,80
9	8	9	Київський вітамінний завод (Україна)	19,7	96	2,63
11	10	10	Кусум Фарм (Україна)	23,3	99	2,44
12	12	11	Юрія-Фарм (Україна)	34,1	108	2,34
10	11	12	Група компаній Здоров'я (Україна)	5,7	85	1,95
14	14	13	Дельта Медікел (Україна)	29,6	104	1,91
13	13	14	Sandoz (Швейцарія)	11,1	90	1,88
16	15	15	Servier (Франція)	24,9	101	1,72
19	16	16	Bayer Pharmaceuticals (Німеччина)	46,6	118	1,68
20	17	17	Abbott Products (Німеччина)	35,8	109	1,43
21	20	18	Dr. Reddy's (Індія)	14,8	93	1,19
18	19	19	Борщагівський ХФЗ (Україна)	13,1	91	1,18
23	21	20	Gedeon Richter (Угорщина)	15,7	93	1,16

Джерело: складено автором на основі [4].

АТ «Фармак», як і більшість інших провідних українських фармкомпаній, активно інвестують частину свого доходу у маркетинг та просування своєї продукції на ринку. Як показує статистика, «Фармак» очолює рейтинг підприємств за показниками рівня контакту з аудиторією (EqGRP) за рахунок

реклами медикаментів та дієтичних добавок у мас-медійному просторі. Більшість зі зазначених компаній суттєво збільшили свою присутність на телебаченні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Топ-10 маркетуючих організацій за показником рівня контакту з аудиторією.

<i>Маркетуюча організація</i>	<i>EqGRP, %</i>	<i>Зростання/зниження %</i>
<i>Фармак (Україна)</i>	63 593, 5	88
<i>Acino (Швейцарія)</i>	25 257, 6	153
<i>Sanofi (Франція)</i>	24 944, 0	68
<i>Organosyn Life Sciences (Індія)</i>	16 467, 1	158
<i>Курум Фарм (Україна)</i>	16 056, 3	-16
<i>Київський вітамінний завод (Україна)</i>	14 758, 5	12
<i>Дарниця (Україна)</i>	14 329, 7	32
<i>Sandoz (Швейцарія)</i>	14 040, 4	-17
<i>Sopharma (Болгарія)</i>	12 791, 9	-22
<i>GlaxoSmithKline Consumer Healthcare (Великобританія)</i>	12 654, 9	5

Джерело: складено автором на основі [4].

Вже понад 9 місяців Україна героїчно тримає оборону не тільки на лінії фронту, але й в економічному секторі. Більшість сфер послуг працюють адаптуючись до нових умов роботи, при цьому фармринок не є винятком. Обсяги

аптечних продажів категорій товарів «аптечного кошику» скоротились щонайменше на 6,4 % у порівнянні з минулим роком (90,5 млрд грн) та на 26,8 % у натуральному вираженні (939 млн упаковок). Таке ж зниження аптечних продажів прослідковується у доларовому еквіваленті – 15, 6 % при обсязі продажу 3 млрд дол. США (додаток Е).

Як зазначають експерти, окрім макроекономічної складової, основними чинниками, що впливають на розвиток вітчизняного фармринку під час воєнного стану є [4]:

1. Населення – міграція частини громадян для забезпечення більш стабільного та спокійного життя, втрата основних доходів.
2. Аптеки – руйнування приміщень, скорочення та нестача персоналу, проблеми дистрибуції та логістики.
3. Території – тимчасова окупацію чи бойові дії.

З початку повномасштабного вторгнення інфляція фармацевтичного ринку сягнула 20% та залишається відносно стабільною. Починаючи з липня 2022 року офіційний курс гривні зріс майже на 25%, результатом чого стало зростання цін товарів з часткою імпортової складової, цей показник також стосується лікарських засобів. Важливо зазначити, що значна кількість українських фармкомпаній мають свою частину імпортової складових. Після девальвації валюти показники інфляції зросли на 27–28% та на сьогодні залишається на цьому ж рівні, що в загальному відповідає рівню інфляції в країні.

Незважаючи на всі виклики поточного року, АТ “Фармак” зумів зберегти свою лідерською позицію за обсягами вітчизняного аптечного продажу (табл. 2.3). Частка ринку у порівнянні з минулим роком залишилась стабільною 5, 34% проти минулорічного 5,81%. Подібні показники підтверджують високий рівень конкурентоспроможності компанії не тільки на вітчизняному, але й на міжнародному ринку.

Таблиця 2.3 – Лідери обсягів аптечних продажів лікарських засобів у грошовому вираженні за підсумками січня–вересня 2022 р. із зазначенням їх позиції в рейтингу за січень–вересень 2021 р.

№ з/п		Маркетингова організація	Приріст продажу в гривневому вираженні, %	Evolution index	Частка на ринку, %
Січень–вересень 2021 р.	Січень–вересень 2022 р.				
1	1	Фармак (Україна)	–15,5	89	5,34
2	2	Дарниця (Україна)	16,2	123	4,73
5	3	Acino (Швейцарія)	7,1	113	3,87
4	4	Teva (Ізраїль)	–1,1	104	3,83
3	5	Sanofi (Франція)	–11,4	94	3,48
8	6	KRKA (Словенія)	7,7	114	3,48
6	7	Корпорація Артеріум (Україна)	–4,5	101	3,42
7	8	Berlin-Chemie (Німеччина)	–5,7	100	3,29
9	9	Київський вітамінний завод (Україна)	8,5	115	3,14
10	10	Кусум Фарм (Україна)	–0,3	105	2,82
14	11	Servier (Франція)	12,4	119	2,24
13	12	Sandoz (Швейцарія)	–12,3	93	1,99
12	13	Група компаній «Здоров'я» (Україна)	–13,4	91	1,97
11	14	Юрія-Фарм (Україна)	–27,5	77	1,78
15	15	Bayer Pharmaceuticals (Німеччина)	–11,1	94	1,74
16	16	Abbott Products (Німеччина)	–1,4	104	1,64
17	17	Дельта Медікел (Україна)	6,7	113	1,50
28	18	ІнтерХім (Україна)	26,5	134	1,35
18	19	Борщагівський ХФЗ (Україна)	–0,9	105	1,35
19	20	Gedeon Richter (Угорщина)	–2,6	103	1,29

Джерело: складено автором на основі [4].

Висновки до розділу 2

АТ «Фармак» – лідер фармацевтичного ринку України, що експортує продукцію у 28 країни світу та має портфоліо медичних препаратів у всіх терапевтичних групах країни. Основними видами діяльності підприємства є: виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, оптова торгівля фармацевтичними товарами, неспеціалізована оптова торгівля та роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Основною місією компанії є зробити доступним лікування сучасними та ефективними лікарськими засобами, покращуючи якість життя населення. Метою Товариства Фармак є здійснення підприємницької та інших видів діяльності для забезпечення суспільних та особистих потреб у відповідності з предметом діяльності, отриманні прибутку реалізації на його основі соціальних і економічних інтересів акціонерів Товариства.

Відповідно до статуту підприємства, до основних органів управління Товариства можна віднести: Загальні збори, Наглядова раду та Одноособовий виконавчий орган – Виконавчий директор. Кожен із зазначених органів має відповідні місії та обов'язки, які спряють кращому функціонування бізнесу як на вітчизняному, як і на міжнародному ринку.

Компанія відома своєю прозорою репутацією, надійним партнерством та іміджем соціально відповідального бізнесу. Це підтверджують лідерські позиції підприємства в рейтинг 25-найкращих програм корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

Незважаючи на всі виклики поточного року, АТ «Фармак» зміг зберегти свою лідерською позицію за обсягами вітчизняного аптечного продажу України. Як підтверджує статистика, частка ринку у порівнянні з минулим роком залишилась стабільною 5,34% проти минулорічного 5,81%. Подібні показники підтверджують високий рівень конкурентоспроможності компанії не тільки на вітчизняному ринку, але й на міжнародній фармацевтичній арені.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Перспективні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності АТ “Фармак”

При виборі перспективного напрямку розвитку корпоративної соціальної відповідальності, важливо брати до уваги той факт, що головною метою кожного бізнесу є отримання прибутку. Тому якщо підприємство постійно обирає тактику «програш-програш» як провідну у своїй соціальній політиці, з часом це може вплинути на фінансові показники компанії (рис. 3.1). Оптимальним вибором у довгодальній перспективі є напрямок «виграш-виграш», який допоможе отримати запланований прибуток, максимізуючи при цьому корисний ефект допомоги для соціуму [7].

		Соціальний ефект (результат у стейкхолдерів)	
		Низький	Великий
Вигоди для бізнесу	Великі	«виграш-програш» <i>Соціальний егоїзм</i>	«виграш-виграш» <i>Соціальне інвестування</i>
	Низькі	«програш-програш» <i>Благодійність</i>	«програш-виграш» <i>Соціальний альтруїзм</i>

Рисунок 3.1 – Матриця вибору основних напрямів розвитку соціальної відповідальності

Джерело: складено автором на основі [7]

В залежності від обраної стратегії, вибір цілей розвитку корпоративної соціальної відповідальності може варіюватись та бути спрямований як всередину (внутрішні програми) так і за межі підприємства (зовнішні програми) (рис. 3.2). Програми КСВ можна класифікувати на наступними типами: власні ініціативи

бізнесу, програми партнерства з місцевими громадами та органами державної влади, проекти співпраці зі засобами масової інформації, професійними та неурядовими об'єднаннями [2].

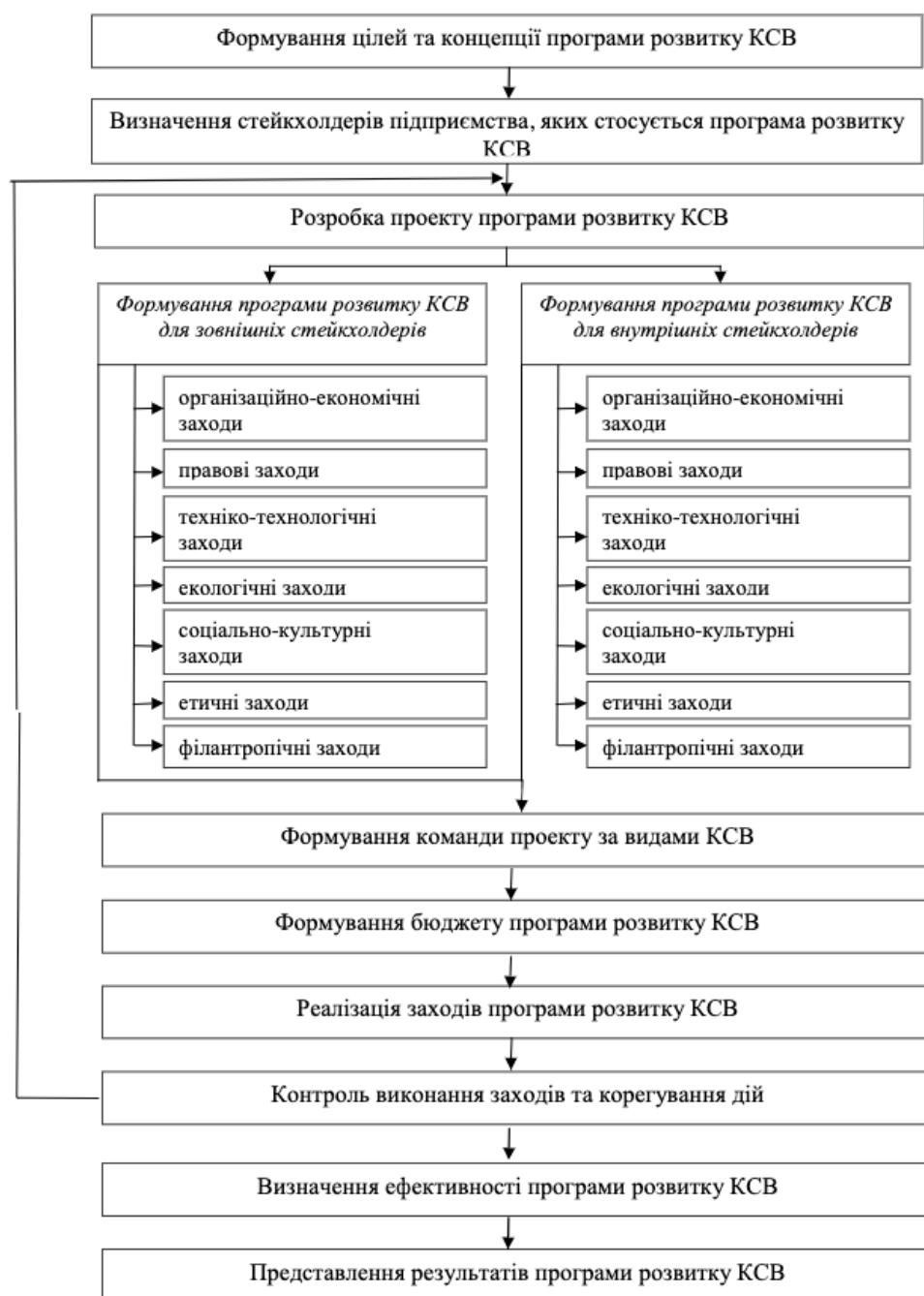


Рисунок 3.2 - Послідовність здійснення програми розвитку КСВ підприємства

Джерело: складено автором на основі [3]

Важливо підкреслити той факт, що для сучасних українських підприємств є важливим застосування стратегічного аналізу з метою оцінювання показників діяльності бізнесу. Одним із найефективніших методів дослідження подібних

критерій є SWOT-аналіз, де Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості та Threats – загрози.

Визначення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу дозволяє проаналізувати актуальний рівень корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві, оцінити всі можливі ризики та загрози, визначити можливості для подальшого розвитку. За допомогою подібного аналізу адміністрація підприємства матиме змогу отримати структуровану інформаційну систему, за допомогою якої зможуть увалюватись відповідні рішення щодо подальшого розвитку бізнесу. У нище зазначеній таблиці 3.1 продемонстровано SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності на АТ “Фармак”.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності АТ “Фармак”

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Запровадження та реалізація різних соціальних проектів; - Політика корпоративної соціальної відповідальності як загальна стратегія підприємства; - Постійне підвищення кваліфікації працівників, що супроводжується проведенням консультативних робіт соціального спрямування; - Значний вплив та можливості підприємства на регіональному рівні; - Врахування потреб громадський організації, робота зі ЗМІ та медіа-простором; - Відкрита звітність та оприлюднення результатів соціальних проектів; - Технічне забезпечення, яке відповідає міжнародним стандартам.	- Джерело фінансування соціальних програм – тільки власні кошти підприємства; - Низький рівень партнерства та взаємодії щодо соціальної відповідальності з іншими українськими компаніями; - Відсутність прописаного регламентування політики КСВ в кодексі АТ “Фармак”.

Продовження таблиці 3.1

Можливості	Загрози
- Усвідомлення двосторонньої вигоди поняття корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві; - Створення та покращення партнерства з регіональними бізнесами, громадськими та неприбутковими організаціями, місцевою владою; - Надання прикладу для інших підприємств схожого типу; - Залучення кваліфікованих кадрів; - Вивчення та запровадження іноземного досвіду.	- Фінансування КСВ за рахунок виключно коштів підприємства може призвести до зниження рівня прибутковості підприємства; - Відсутність чіткого планування соціальних проектів може призвести до породження неправильного уявлення щодо реалізації визначених проектів; - Незначний рівень співпраці з вітчизняними партнерами у сфері КСВ може уповільнювати реалізацію соціальних проектів.

Джерело: складено автором

АТ “Фармак” відіграє одну з основних фармацевтичних позицій в регіоні, тому програми щодо підвищення рівня КСВ повинні базуватись на широке коло споживачів. Вибране нами підприємства має низку соціальних програм, які можна знайти на офіційному сайті компанії. Проте, незважаючи на активну соціальну політику, SWOT-аналіз підтверджує, що компанію має як сильні, так і слабкі сторони, а також певні загрози та можливості відповідно [6].

Зважаючи на проведений аналіз, нами запропоновано наступні напрями розвитку та вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності АТ “Фармак”.

Перспективні напрями розвитку КСВ на АТ “Фармак”:

1. Заміна автотранспорту підприємства на електричні відповідники (електромобілі).

Як показує міжнародний досвід, логістичне майбутнє світу за електромобілями. Електротранспорт є важливим кроком в екологічному розвитку не тільки України, але й всього світу. Для вітчизняних підприємств перехід на

електромобілі є чудовою нагодою не тільки скоротити викиди небезпечних речовин в повітря, але й підвищити свій рівень соціальної відповідальності в суспільстві. В порівнянні зі звичайним автомобілями на двигуні внутрішнього згорання, електромобілі мають наступні переваги:

- екологічність – як відомо, в електрокарах встановлений електродвигун, який і є джерелом живлення транспорту. Зважаючи на це, в електроавтомобілях відсутні викиди вихлопних газів, що так згубно впливають на забруднення повітря;

- економічність – в порівнянні з бензиновими та дизельними автомобілями, вартість зарядки є на 63% нижча. Як показує статистика, найбільш економні електромобілі у середньому споживають 10 кВт на 100 км, а коефіцієнт корисної дії електродвигуна сягає 85%, в порівнянні з 16% в паливному двигуні;

- просте обслуговування – порівнюючи з поливним транспортом, електромобіль має просту конструкцію, що допомагає максимально спростити ремонт та обслуговування автомобіля;

- безпека – більшість електрокарів оснащені найсучаснішими технологіями, при цьому центр ваги машини знаходиться, що запобігає перевертанню автомобілів при крутих маневрах;

- довговічність та надійність – за статистикою батарея електромобіля може служити більше ніж 25 років.

На сьогодні більшість європейських країн мають чіткий план щодо переходу на електроавтомобілі в найближчому майбутньому. Наприклад, починаючи з 2030 року в Великій Британії планують заборонити продаж автомобілів з ДВЗ. Такої ж екологічної політики дотримуються й інші країни Європи. Зважаючи на це прогнози на ринку електроавтомобілів є достатньо позитивними. Як стверджує Bloomberg NE, частка електрокарів на ринку стрімко зростає: до 2025 року їх кількість має зрости з 3% до 10%; до 2030 року – до 28%; а станом 2040 року прогнозується понад 58% електрокарів [41].

Сьогодні питання зменшення викидів діоксиду вуглецю є актуальним як ніколи. Минулого року Україна стала учасником Паризької хартії з клімату

(НОВ2) – міжнародної угоди конвенції ООН щодо регулювання заходів зі зменшення викидів CO₂ в повітря. Відповідно до зазначеної хартії, викиди парникових газів повинні скоротитись на 65% в порівнянні з 1990 роком. Станом на 2030 рік Україна планує підвищити частку електротранспорту у внутрішньому сполученні до 75% [41].

Як показує практика, першими підприємствами, які почали переходити на електротранспорт є міжнародні компанії, що функціонують в Україні. До прикладу, шведська компанія ІКЕА планує 100% перехід на електротранспорт до 2025 року. Як зазначає керівництво корпорації, ІКЕА має за мету зробити власний внесок у дотримання Паризької хартії з клімату. Більше того, компанія розробляє власні сучасні електромобілі для міських умов. Перевагою подібного автомобіля є те, що його можна буде зібрати самотужки, як конструктор. Незважаючи на маленькі розміри електрокару, в нього можна буде помістити велосипед чи дитячий візок.

Ще одним прикладом бізнесу, який переходить на електротранспорт є підприємство Carlsberg Ukraine. У своїй програмі сталого розвитку Carlsberg Ukraine діє програма ЦІЛЬ 4 НУЛІ: разом заради майбутнього, яка націлена на максимальне скорочення викидів діоксиду вуглецю в повітря. Як пояснюють спеціалісти, станом на 2020, 2021 роки перехід на електронавантажувачі дозволив не викинути в атмосферу 2500 тон вуглецю.

2. Розвиток партнерства з місцевими громадами.

Взаємодія бізнесу з місцевими громадами реалізується завдяки регіональній соціальній політиці підприємства (РСП) – своєрідному партнерству представників місцевої громади та влади з працедавцями. На сьогодні регіональна соціальна політика є частиною бізнес-стратегії багатьох провідних корпорацій світу, адже саме завдяки ній можна розвивати потенціал робочої сили, виходити на нові ринки, покращувати репутацію та мати позитивний вплив на місцеве співтовариство. Важливо розуміти, що кожен працівник будь-якої компанії є інтегральною частиною соціуму, у якому це підприємство функціонує. Зазвичай більшість споживачів складають основну частину того самого

співтовариства, в якому функціонує бізнес. Тому неблагоприємне соціальне оточення може згубно впливати на роботоспроможність працівників, що, у свою чергу, матиме вплив на фінансові показники компанії.

Багато компаній користуються соціальною активністю на місцевому рівні з метою покращення іміджу та репутації бізнесу. Локальні засоби масової інформації часто публікують матеріали щодо соціальних заходів окремих підприємств, що стають джерелом формування позитивного образу компанії не лише на місцевому, але й на національному рівні. Таким чином, можна в разі скоротити інвестування в підвищення репутації компанії, отримавши такий же ефект як від витратного національного проекту. Адже саме на місцевому живуть та функціонують основні зацікавлені сторони, які мають прямий вплив на бізнес та від яких він залежить.

До категорії зацікавлених сторін можна віднести: місцеву владу, яка контролює діяльність бізнесу; клієнтів, активність яких по відношенню до бізнесу впливає на його показники; ЗМІ, що мають свій вплив на формування позитивного образу та некомерційні організації, які формують громадську думку щодо діяльності компанії [7].

В залежності від соціальної активності підприємства на місцевому рівні можна виділити наступні види діяльності:

- власні проекти бізнесу;
- партнерство з місцевою владою;
- партнерство з некомерційними організаціями.

Соціальну активність компаній на місцевому рівні можна поділити на:

1. Активність, що безпосередньо пов'язана з головною діяльністю бізнесу.

- впровадження політики соціальної відповідальності бізнесу, прописавши партнерство з місцевою владою як пріоритетне;
- проекти допомоги малому бізнесу;
- підтримка соціально значимого маркетингу (до прикладу, частина прибутку підприємства йде на соціальні активності);

- залучення локальних постачальників;
- соціальні проекти за заходи;
- фінансування розвитку нових технологій;
- підвищення кваліфікації кадрів, навчання персоналу, створення нових робочих місць;
- просування ідеї соціально відповідального маркетингу (як приклад, відмова компанії від продажу алкоголю чи сигарет);
- «соціальний лобізм» – просування ідей соціального захисту на законодавчому рівні.

2. Партнерство, що базується на поєднанні інтересів компанії та місцевої громади.

- спонсорство – бізнес фінансує соціально важливі програми громади;
- підтримка соціально незахищених категорій населення;
- корпоративні та територіальні фонди, що створюються за ініціативою компанії;
- цільове фінансування певних напрямків соціального розвитку.

Як стверджують результати опитування 1221 української підприємств проведене Українською маркетинговою групою для Офісу координатора системи ООН, більшість українських компаній (67%) підтримують розвиток місцевих територіальних громад. Більшість підприємств допомагають місцевим громадам шляхом благоустрою територій (66.7%). На другому місті можна виділити створення нових робочих місць (33.3%), за ним слідує допомога місцевій владі у вирішенні соціальних проблем. Менш популярними формами допомоги є створення робочих місць для людей з обмеженими можливостями (14.6%) та підтримка розвитку малого бізнесу (4.6%). Найменш поширеною формою

підтримки залишається фінансування екологічних заходів (18.5%) та підтримка розвитку спорту та культури (17.1%) (рис. 3.3).

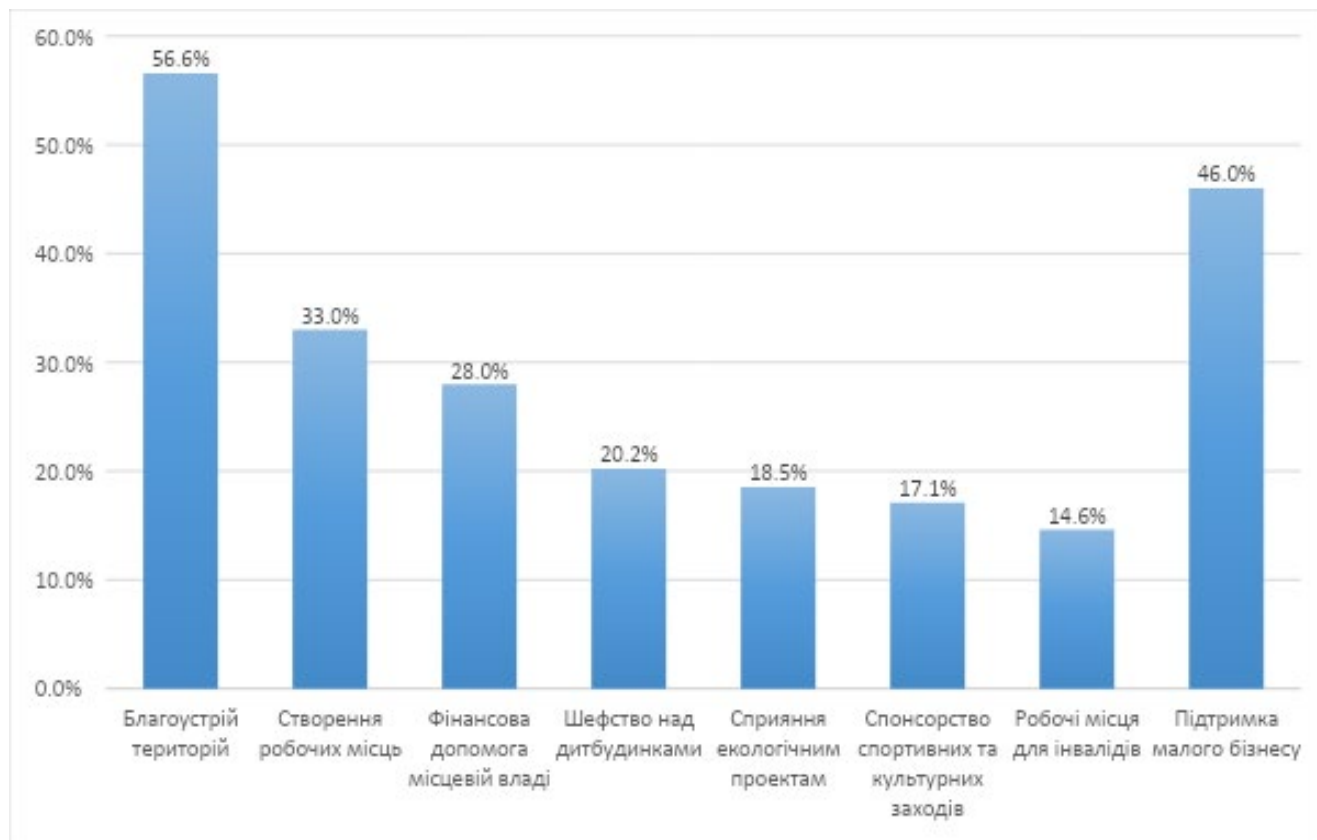


Рисунок 3.3 – Підтримка підприємств місцевим громадам.

Джерело: складено автором

3. Покращення системи соціального захисту працівників.

Основою будь-якої компанії та кожного успішного бізнесу є його співробітники. Без їхньої наполегливої праці, відданості та креативності організації навряд чи було можливо розвиватись та ставати ще більш успішною, особливо в період COVID-19. Як показує європейський та американський досвід, наявність хорошої бенефіт-програм є одним із найкращих способів залучити й утримати найкращих талантів.

Добре розроблений бенефіт-план є ефективною стратегією залучення та утримання талановитих людей у бізнесі. Бенефіт-програми для працівників – це нефіскальні пільги, які роботодавці пропонують своїм співробітникам. Подібні

заохочення можуть бути як передбачені законом, так і надаватися роботодавцем добровільно. Подібні програми можуть відрізняються від однієї організації до іншої, але зазвичай ключові елементи включають *медичне страхування, страхування на життя та інвалідність, виплати за відпустку, програми підтримки освіти та виплати пенсійного плану.*

Пропонування соціальних планів для працівників є важливо, оскільки цим підприємства підтверджує, що бізнес інвестує не тільки в загальне здоров'я співробітників, але й у їх майбутнє. Солідний пакет пільг може допомогти залучити та утримати найкращі таланти, саме завдяки цим перевагам, можна в рази підвищити конкурентоспроможність організації.

Бенефіт-програми можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, тобто вони можуть бути як грошовими, так і негрошовими. Виділяють наступні категорії:

- Немонетарні виплати – заохочення, що надаються працівникам як послуги. До них можна включити соціальне забезпечення, медичне страхування, допомога в освіті, програми знижок, абонементів у спортзал тощо.

- Грошові виплати: грошові заохочення, що надаються працівникам як винагорода за їхні заслуги перед організацією, наприклад бонуси чи премії.

Можна виділити наступні переваги запровадження програми бенефітів на підприємстві:

- Забезпечуючи більший доступ і гнучкість соціальних заохочень працівникам, роботодавці можуть не тільки наймати, але й утримувати кваліфікованих талантів.

- Подібні матеріальні та нематеріальні винагороди підвищують продуктивність кадрів, оскільки працівники більш ефективні, коли вони мають певну безпеку для себе та своїх сімей.

- Премії не оподатковуються як витрати компанії, що означає економію для організації.

– За допомогою багатогранної бенефіт-програми можна значно знизити плинність кадрів, що в результаті приведе до сильнішої та стабільнішої динаміки у відділі.

– Працівники відчують стабільність та впевненість у завтрашньому дні, коли знають, що у разі непередбачуваної ситуації вони та їх сім'ї соціально захищені.

Зважаючи на пропоновані ініціативи нами рекомендується наступний розподіл сфер відповідальності на АТ «Фармак» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Пропонований розподіл сфер відповідальності АТ «Фармак»

Пропонований напрямок розвитку	Уповноважена виконавча особа у АТ «Фармак»	Сфери роботи та відповідальності
Заміна автотранспорту підприємства на електричні відповідники (електромобілі).	<i>Директор з логістики та закупівель.</i>	-забезпечення закупівлі електромобілів на підприємстві; - контроль логістичних пересувань на наявних транспортних засобах.
	<i>Технічний директор.</i>	-контроль дотримання технічного забезпечення електромобілів.
Розвиток партнерства з місцевими громадами.	<i>Директор з корпоративної комунікації.</i>	-налагодження зав'язків з громадами Сумської області; -забезпечення взаємодії та підтримки з обраними громадами.
	<i>Директор з маркетингу і продажу</i>	-просування зав'язків з громадськістю Сумської області, висвітлюючи надану допомогу у медіа-просторі.
Покращення системи соціального захисту працівників.	<i>Директор з персоналу.</i>	-планування та забезпечення покращеної системи соціального захисту на підприємстві.
	<i>Директор з правового забезпечення.</i>	-забезпечення реалізації системи соціального захисту фармаківців відповідно до чинного законодавства.

Джерело: складено автором

Відповідно до нашого розподілу, кожен з вповноважених членів адміністрації підприємства зможе мати свій вплив у підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності АТ «Фармак».

3.2 Рефлексія корпоративної відповідальності на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку

Конкурентна перевага — це складне бізнес-явище, який охоплює різні питання, зосереджені на конкурентоспроможних інструментах, таких як якість, швидкість, інновації, лідерство та різноманітні інші фактори, які є важливими в промисловості та сферах послуг. Розробка конкурентної стратегії є життєво важливо для виживання та процвітання будь-якої організації, щоб займати певну позицію у своїй галузі.

Як доводять багато бізнес-практик, інвестиції в ініціативи корпоративної соціальної відповідальності розглядаються як джерело конкурентної переваги та інструмент підвищення фінансової ефективності підприємства [57]. На сьогодні науковцями виділено багато спроб інтерпретувати зв'язок між соціальною відповідальністю та конкурентною перевагою. Незважаючи на очевидні позитивні результати подібних підходів, вони дають лише часткове сприйняття цілісної картини досліджуваного взаємозв'язку. Подібні висновки свідчать про те, що на сьогодні питання взаємозалежності КСП та конкурентоспроможності є актуальним як ніколи раніше.

Основними критеріями забезпечення конкурентоспроможності організації за допомогою КСВ можна виділити задоволеність клієнтів і репутація компанії. Як доводять дослідження, корпоративна соціальна відповідальність, репутація та задоволеність клієнтів позитивно впливають на конкурентну перевагу організації. Подібні результати можна обумовити наступними причинами [60]:

- Конкурентна перевага, заснована на корпоративній репутації, є одним із нематеріальних активів, що слугує джерелом стратегічної переваги, яка, у свою

чергу, підвищує здатність компаній створювати цінність у довгостроковій перспективі [44].

- Між задоволеністю клієнтів і корпоративною репутацією існує позитивна взаємозалежність. Основною причиною такого взаємозв'язку є те, що репутація, по своїй сутності, є результатом попередніх транзакцій, які демонструють стейкхолдерам ступінь зацікавленості в корпорації для ефективного виконання своїх зобов'язань.

- Успішно впроваджена політика КСВ дозволяє компаніям краще зрозуміти своїх клієнтів і, як результат, максимально конкретно підлаштовуватись під їх потреби.

Успішно впроваджена політика КСВ на підприємстві може не тільки створює сприятливі умови для праці, підвищує ефективність та працездатність працівників компанії, але впливати на будування довіри контрагентів і споживачів на міжнародному ринку (рис. 3.4).

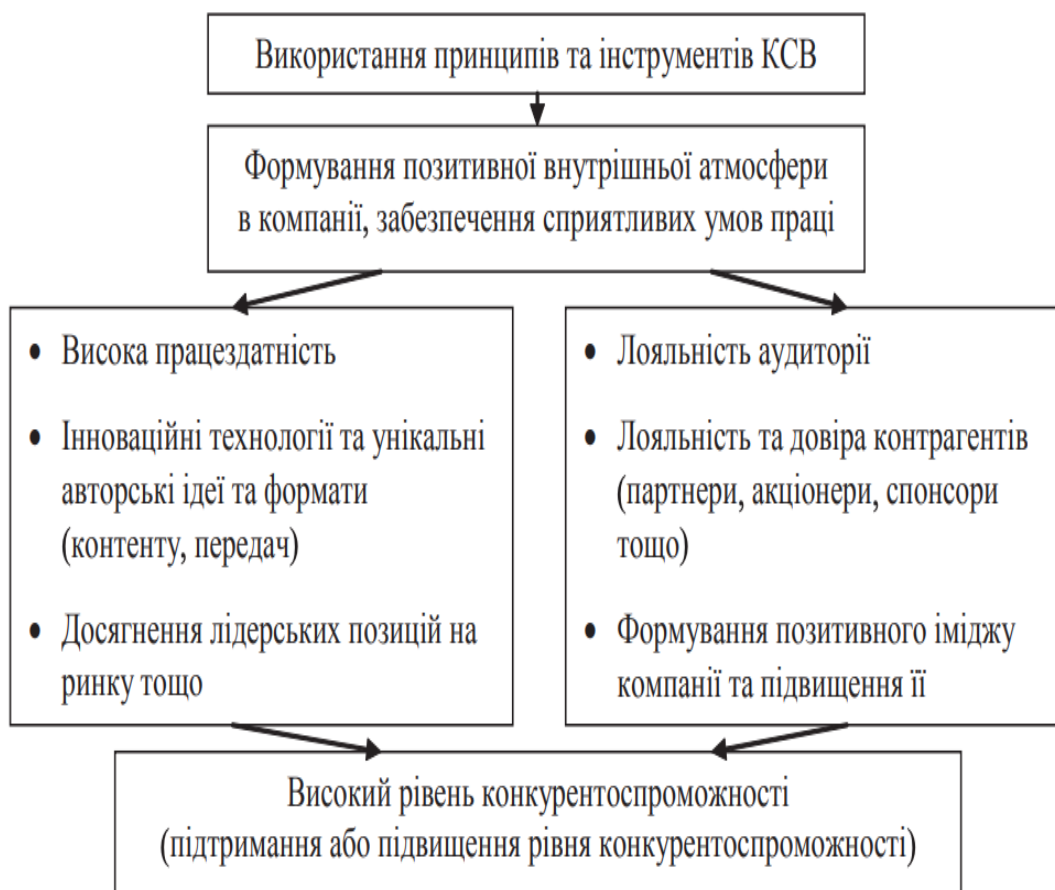


Рисунок 3.4 – Модель впливу соціальної відповідальності на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку

Джерело: складено автором на основі [58] .

Зважаючи на пропоновані напрямки розвитку, нами виділено основні ризики імплементації політики КСВ на АТ «Фармак», що можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства: загроза оптимізації операційних процесів та зменшення виробничих витрат, загроза репутації компанії та загроза розширення можливостей для залучення, утримання, мотивування співробітників компанії (рис. 3.5).

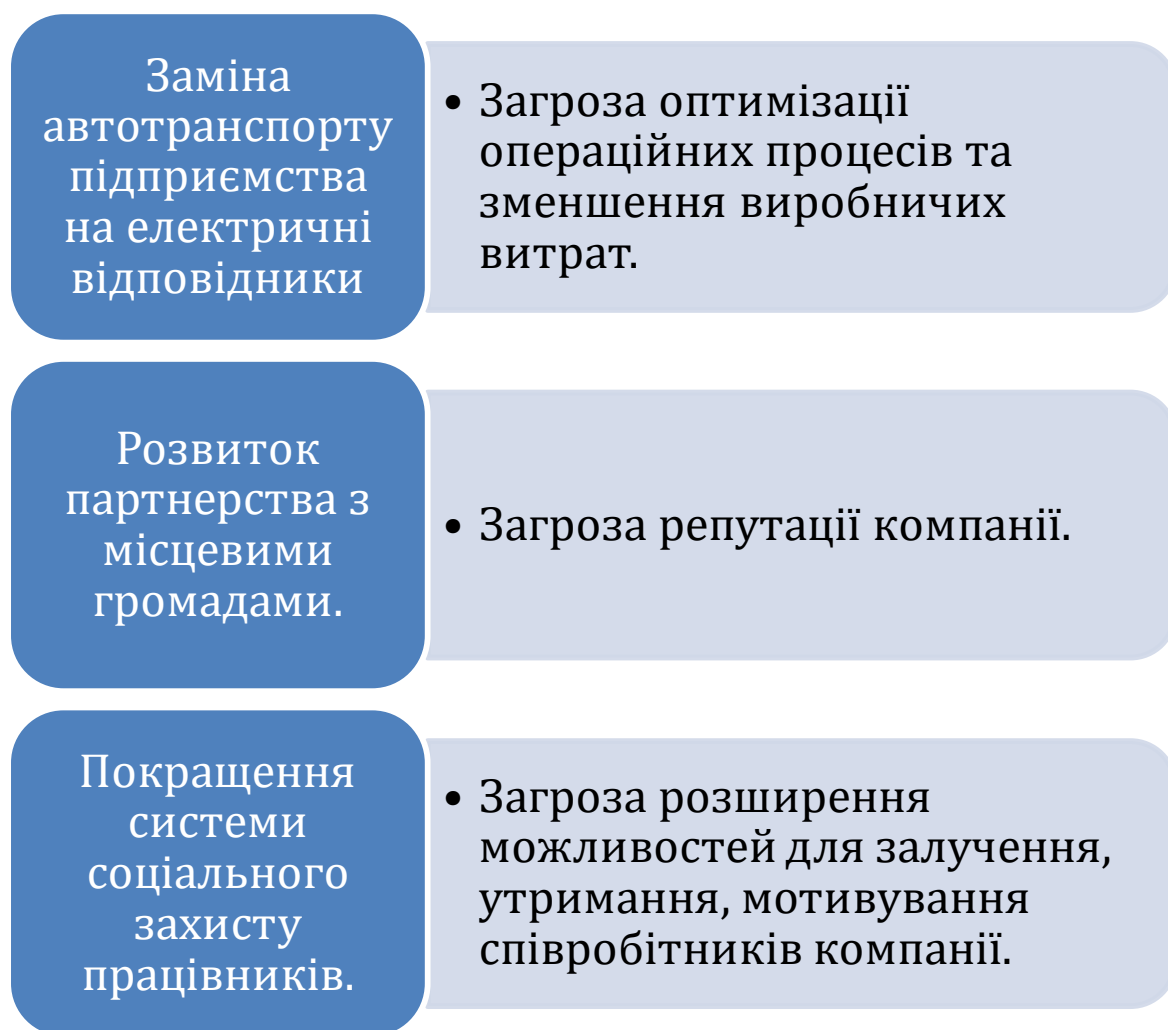


Рисунок 3.5 – Основні ризики імплементації політики КСВ на АТ «Фармак»

Джерело: складено автором

Відповідно до вищезазначеного розподілу, було виокремлено наступні типи загроз та можливі ризики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Типи загроз та можливі ризики імплементації пропонованих змін АТ «Фармак»

Тип загроз	Можливі ризики
Загроза оптимізації операційних процесів та зменшення виробничих витрат.	Обмежена мережа електрозарядних станцій;
	Незначна кількість розробок електрокарів-вантажівок;
	Обмежений швидкість та пробіг;
	Висока вартість.
Загроза репутації компанії.	Поширення неправдивої інформації, чуток, вигадок, негативних відгуків у мережі;
	Негативне висвітлення діяльності у ЗМІ;
	Конфлікти з місцевою владою;
	Судові позови;
	Корпоративні конфлікти.
Загроза розширення можливостей для залучення, утримання, мотивування співробітників компанії.	Конфлікти з співробітниками;
	Неможливість пристосування соціальних пакетів європейського рівня до реалій ведення українського бізнесу;
	Небажання співробітниками використовувати пропоновані страхування життя;

Джерело: розроблено автором.

Як відомо, якщо бізнес має за мету бути конкурентоспроможним на міжнародному ринку, його цінності та стандарти мають відповідати бажаному рівню. У цьому розумінні АТ “Фармак” є не тільки лідером вітчизняного фармацевтичного ринку, але й активним експортером на міжнародній арені. Продукція підприємства представлена більш як у 40 країнах ЄС, Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії. Останнього року до країн експорту додалися Швейцарія, Бразилія, Індонезія та Болівія (додаток Г). Як зазначено на офіційному сайті компанії, у 2021 році кожна третя упаковка препаратів компанії йшла на іноземні ринки [27].

Окрім розширення меж постачання різноманітної продукції на міжнародні ринки, компанія активно відкриває нові представництва та філії у різних країнах. Наприклад, у 2021 році було відкрито офіс у Об'єднаних Арабських Еміратах. Хоча місцевий ринок не є новим для підприємства (продукція компанії представлена там ще є 2016 року), успішні показники закупів під час госпітальних тендерів регіону та проходження сертифікації місцевими органами дали поштовх до нового розширення.

Цього ж року АТ “Фармак” відкрило своє перше представництво у В'єтнамі. В цілому на в'єтнамському ринку представлено близько 25 препаратів, які можна знайти як на полицях місцевих аптек, так і на локальних медичних тендерах. Більше 30 лікарських засобів проходять процедуру реєстрації, що на місцевому ринку в середньому займає від 2-х до 3-х років.

Крім В'єтнаму АТ “Фармак” має свої представництва у Казахстані, Узбекистані, Киргизії та власну маркетуючу компанію NordFarm у Польщі. Починаючи з першого дня широкомасштабного вторгнення Російської Федерації та територію України, підприємство закрило своє представництво у Білорусії, розірвавши всі торгівельні зв'язки.

Важливо зазначити, що крім експортних ринків СНД, “Фармак” активно розширює свою фармацевтичну експансію у країнах Європи – в основному у Польщі та Німеччині. Починаючи з 2019 року компанією були освоєні нові ринки збуту – Об'єднане Королівство, Боснія-Герцеговина та Таїланд, паралельно з цим збільшувались обсяги продажу вже на відомих ринках Австралії та Іраку. За підсумками 2019 року головними експортними ринками збуту АТ “Фармак” стали Узбекистан, Ірак та Казахстан. Сумарна частка продажів у цих країнах становить 60 % від загального обсягу експортного продажу (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Основні країни експорту АТ “Фармак” станом на 2019 рік

Джерело: складено на основі [13]

Станом на 2020 рік експортні поставки АТ “Фармак” збільшились на 40 % у порівнянні з минулим роком, а частка експорту у загальному обсязі досягла 29, 6 %. Як стверджено у звіті сталого року за 2020 рік, АТ “Фармак” планує збільшити частку експорту в загальному продажі на 40% до 2017 року. У 2019 році АТ “Фармак” було визнано найкращим експортером року серед великих підприємств міста Києва в галузі «Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів» [27].

Зважаючи на пандемію, попит на лікарські засоби, що використовуються при комплексній терапії, суттєво підвищився. Як результат, активно зріс експорт різних антитромботичних засобів, кортикостероїдів, релаксантів, анальгетиків та препаратів для наркозу і седації, необхідних при підключенні хворих до апаратів

ШВЛ. Також ці лікарські засоби були надані підприємством як благодійна допомога для цілей використання ВООЗ.

Виробничі лінії “Фармак” дбають про дотримання найвищих стандартів своєї продукції, тому, окрім вітчизняних, мають європейські сертифікати GMP, які дають змогу бути конкурентоспроможними навіть на найбільш конкуруючих міжнародних ринках.

Влітку 2021 року АТ “Фармак” отримав чергову перемогу в міжнародному тендері, що допомогло збільшив обсяги експорту в країни Латинської Америки. Першою країною, де буду представлена продукція українського підприємства стала Мексика. Наразі компанія активно нарощує співпрацю з іншими ринками цього регіону, а саме з Перу, Колумбією, Ель-Сальвадором, Чилі, Панамою, Болівією та іншими латиноамериканськими країнами [28]. Основною стратегією АТ “Фармак” у країнах Латинської Америки є збільшення свого продуктового портфеля та відкриття нових ринків у цьому регіоні.

Як зазначає керівництво підприємства, компанія постійно перебуває у пошуках шляхів розвитку та розширення. Однією з основних причин такого успіху бізнесу можна виділити потужну виробничу компетенцію та відповідність високим стандартам, завдяки чому продукція «Фармак» є конкурентоспроможною на глобальному ринку. На думку виконавчого директора АТ "Фармак", головними перевагами вітчизняних фармвиробників на міжнародній арені є традиційна якість продукції, а також гармонізація українського законодавства із законодавством розвинених країн [4]. Ще одним не менш важливим фактором успішної конкурентоспроможності, як зазначає адміністрація бізнесу, є вигідне логістичне розташування України на Європейському континенті.

3.3 Організаційно-економічне забезпечення пропонованих змін на АТ “Фармак”

Ціллю запропонованих ініціатив для АТ “Фармак” є зростання рівня конкурентоспроможності шляхом формування конкурентних переваг. Покращення корпоративної соціальної відповідальності в компанії може стати тією конкурентною перевагою, яка підвищить загальний рівень конкурентоспроможності.

Під час пандемії COVID-19 АТ “Фармак” відчутно зміцнив свою позицію на ринку, оказавши відмінні результати у своєму фінансовому звіті. Чистий прибуток підприємства зріс на 23% — 1,398,471.00 млн. грн., минулорічний показник складав 1,137,755.00 млн (табл. 3.4).



Рисунок 3.7 – Чистий прибуток АТ “Фармак” станом на 2021 рік

Джерело: складено автором

Таблиця 3.4 – Фінансові показники чистого прибутку АТ “Фармак”

	2018	2019	2020	2021
Чистий прибуток	1,050,206	1,055,689	1,137,755	1,398,471
Прибуток % співвідношення	-	1%	8%	23%

Джерело: складено на основі даних з офіційного сайту Фармак

Формула розрахунку прибутку АТ «Фармак» 3.1:

Прибуток за 2019.

$$\% \text{ прибуток} = (\text{тепер. 2019} - \text{мин. 2018}) / \text{мин. 2018}. \quad (3.1)$$

$$\% \text{ прибуток} = (1,055,689 - 1,050,206) / 1,050,206$$

Прибуток за 2020

$$\% \text{ прибуток} = (1,137,755 - 1,055,689) / 1,055,689$$

Прибуток за 2021

$$\% \text{ прибуток} = (1,398,471 - 1,137,755) / 1,137,755$$

Пропоновані нами зміни передбачають перехід на більш екологічний вид транспорту – електромобіль. Підтримавши цю ініціативу компанія не тільки зможе допомогти зберегти екологію, але й знизити витрати, або й зовсім скоротити, витрати на дизпаливо та бензин. За даними ЕРА, один традиційний пасажирський транспортний засіб, що працює на газі, із запасом ходу 22 милі на галон викидає в середньому 4,6 метричної тони вуглекислого газу на рік. Негібридні електромобілі передбачають нуль викидів CO₂ або інших парникових газів, що робить їх в рази екологічними. Заряджання електромобілів за допомогою відновлюваної енергії, наприклад сонця, гарантує відсутність викидів CO₂ на будь-якому етапі використання автомобіля.

Відповідно до наших розрахунків, АТ “Фармак” зможе економити щонайменше 1323 гривні за один рейс на дизпаливі, та 1389 грн. на бензині. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Порівняльні характеристики вантажного автомобіля на різних типах палива

Вид пального	Цінна за 1 літр. Цінна за 1 кВт.	Середній розхід вантажівок на 100км.	Середній маршрут в км.	Розхід пального/електрики на один рейс	Витрати на пальне/електрику на один рейс
ДП	53.46 грн	10.6 літр	250	26.5 літр	1,416.69 грн
Бензин	49.43 грн	12 літр	250	30 літр	1,482.90 грн
Електрика	1.68 грн	22.2 кВт	250	55.5 кВт	93.24 грн

Джерело: власна розробка за даними[23]

Для визначення витрат на ДП необхідно скористатись наступною формулою 3.2:

Витрати на ДП за 1 рейс:

$$В_{дп} = Ц_{дп} * Р_{дп} \quad (3.2)$$

$В_{дп}$ – витрати на дизельне паливо

$Ц_{дп}$ – ціна за 1 літр дизельного палива

$Р_{дп}$ – розхід дизельного палива за один рейс

$$В_{дп} = 53.46 * 250 = 1,416.69 \text{ грн.}$$

Для визначення витрат на бензин необхідно скористатись наступною формулою (3.3):

Витрати на бензин за 1 рейс:

$$В_{бенз} = Ц_{бенз} * Р_{бенз} \quad (3.3)$$

$В_{бенз}$ – витрати на бензин

$Ц_{бенз}$ – ціна за 1 літр бензин

$Р_{бенз}$ – розхід бензин за один рейс

$$В_{бенз} = 49.43 * 250 = 1,482.90 \text{ грн.}$$

Для визначення витрат на бензин необхідно скористатись наступною формулою (3.4):

Витрати на електрику за 1 рейс:

$$B(\text{елкт}) = C(\text{елкт}) * P(\text{елкт}). \quad (3.4)$$

$B(\text{елкт})$ – витрати на електрику

$C(\text{елкт})$ – ціна за 1 кВт електрики

$P(\text{елкт})$ – розхід електрики за один рейс

$$B(\text{елкт}) = 1.68 * 250 = 93.24 \text{ грн.}$$

Світові автогіганти Volvo та Scania в процесі розробки електро вантажівок, які зможуть долати відстань до 440 км тільки на одній зарядці. Ціни подібних електрокарів стартуватимуть від 300,000\$. Наразі АТ “Фармак” має у своїй власності 47 вантажівок. Зважаючи на той факт, що більшість цих авто мають великий пробіг, їх цінність на вітчизняному авторинку не є високою. За нашими підрахунками, за кожне продане дизельне чи бензинове авто підприємство зможе отримати \$65,000 - \$85,000 (табл. 3.6), (рис. 3.8).

Таблиця 3.6 – Ціна за вживані автомобілі

Вантажівки:	Середня ціна на вживану вантажівку	Середня ціна на нову вантажівку
Дизельні/бензинові	\$65,000 - \$85,000	\$130,000 - \$170,000
Електричні	-	\$300,000 - \$350,000

Джерело: складено автором

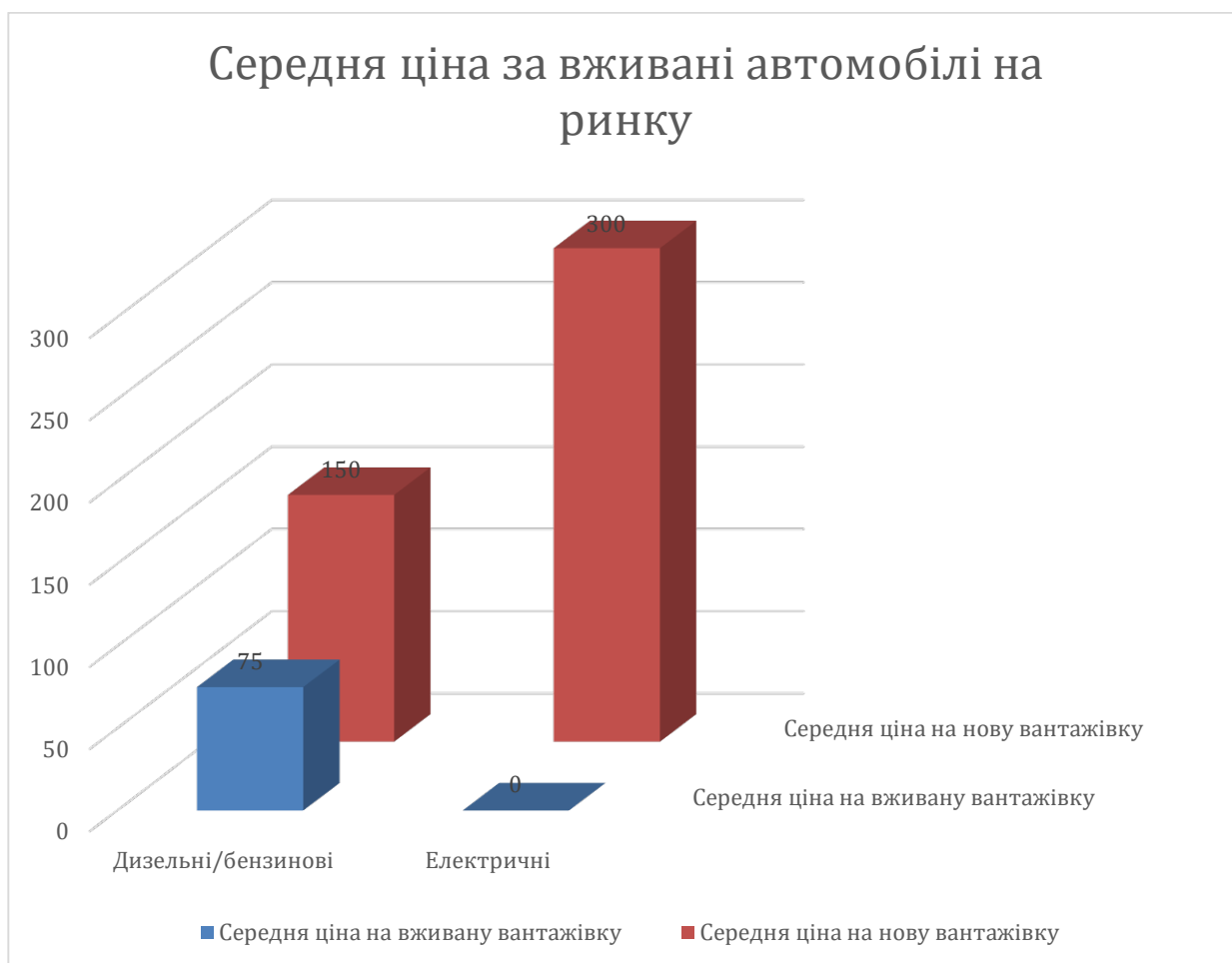


Рисунок 3.8 – Середня ціна за вживані автомобілі

Джерело: складено автором

Для того, щоб придбати один електрокар, АТ “Фармак” прийдеться продати 4 своїх вживаних автомобіля. Звичайно, подібний перехід є значним кроком для нових змін, проте подібне рішення може зіграти ключову роль у довгостроковій перспективі. Як зазначає Європейська Комісія, ЄС планує заборонити пересування по своїй території дизельних та бензинових автомобілів до 2035 року [56]. Нами пропонується почати інвестування в електромобілі саме зараз, щоб подібний перехід був максимально плинний та фінансово стабільним.

Пропонуємо виділити 2% чистого прибутку на перехід транспорту АТ “Фармак” на електромобілі. Станом на 2021 рік цей відсоток складатиме 27,969,420 млн. грн, що близько 799,126 \$ (за курсом 35 грн за 1 USD) [48] (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Бюджет переходу на електромобілі АТ “Фармак”

Валюта	Виділені кошти	Ціна за 1 продану вантажівку	Ціна за 3 продані вантажівки	Загальний бюджет	Середня ціна на нову електро-вантажівку	Кількість електрокарів, що можна буде придбати
Грн.	27,96 9,420 грн	2,625,000 грн	7,875,00 0 грн	35,844, 420 грн	10,500,00 грн	3.41
USA	\$799, 126.2 9	\$75,000.00	\$225,000 .00	\$1,024, 126.29	\$300,000. 00	3.41

Джерело: складено автором

Запропоновані нами зміни передбачають скоротити кількість дизельних автомобілів на 30% до початку 2026 року (табл. 3.7), (рис. 3.8). Інвестувавши 2% чистого доходу, АТ “Фармак” зможе щорічно замінювати 3 двигунові автомобілі на електрокари. За нашими підрахунками вже у 2029 році підприємства зможе досягти точку беззбитковості (рис. 3.8).

Таблиця 3.8 – Бюджет переходу на електромобілі АТ “Фармак”

Тип авто/рік	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ДП/Бензин	47	44	41	38	35	32	29	26	23	20
Електрокари	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27

Джерело: складено автором



Рисунок 3.9 – Кількісний підрахунок пропонованої заміни автомобілів

Джерело: складено автором

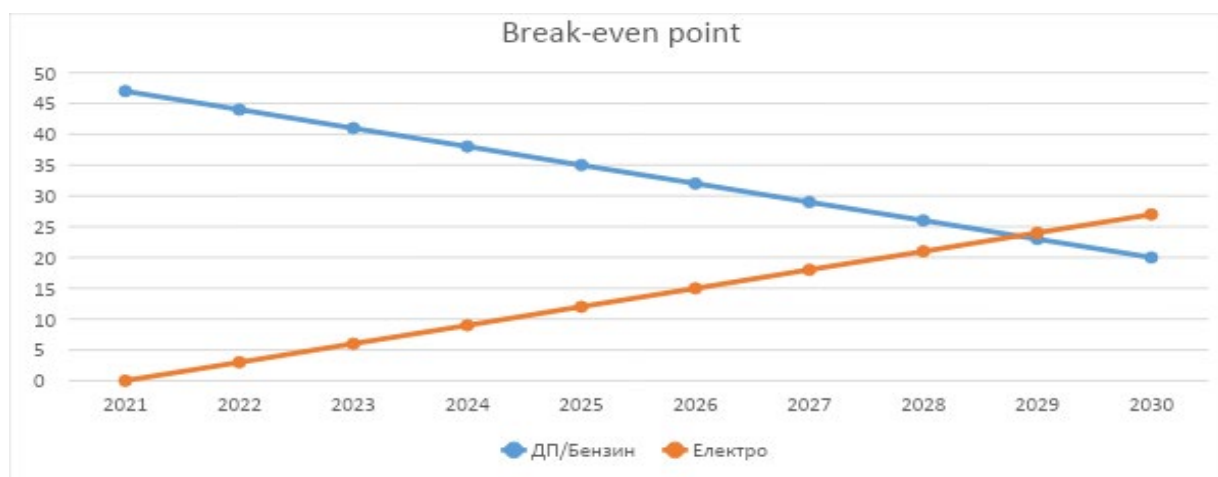


Рисунок 3.10 – Точка беззбитковості переходу на електромобілі АТ “Фармак”

Джерело: складено автором

Пропоновані нами ініціативи передбачають збільшення фінансування місцевих громад та некомерційних організацій. Зважаючи на успішні фінансові показники минулих років, пропонуємо виділити 7% чистого прибутку на

відбудову та підтримку громади Сумської області, адже саме там розташований найбільший департамент з виробництва (м. Шостка) на території України. Станом на 2021 рік 7% прибутку складатиме 97,892,970.00 мільйони гривень, хоча, цієї суми не буде достатньо для відновлення своєї країни, проте цього буде достатньою для допомоги одному з регіонів, а саме – Сумській області (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Запропонований розрахунок підтримки громади Сумської області.

23%	22,515,383.10 грн	Підтримка закладів освіти та дитячих садочків
37%	36,220,398.90 грн	Філантропство
25%	24,473,242.50 грн	Підтримка лікарень
4%	3,915,718.80 грн	Соціально-культурні заходи
11%	10,768,226.70 грн	Екологічна підтримка

Джерело: складено автором



Рисунок 3.11 – Запропонований розрахунок підтримки громади Сумської області.

Джерело: складено автором

Завдячуючи нашим героям та захисникам, завод АТ “Фармак” у м. Шостка продовжує функціонувати. Країною-агресором було зруйновано сотні будівель та закладів у Сумській області, тисячі людей залишилися без даху над головою. Виділеного державою фінансування критично не вистачає для відновлення всіх зруйнованих об'єктів. Наші ініціативи передбачають фінансову підтримку місцевих громад з метою відбудови, реставрації та допомоги у відновленні Сумської області (табл. 3.10).

На Сумщині майже 750 закладів освіти, у них навчаються понад 170 тисяч людей. Як зазначає голова Сумської обласної військової адміністрації, у Сумській області налічується 83 пошкоджені заклади освіти: дошкільні заклади освіти (садочки) – 19, заклади загальної середньої освіти (школи) – 40, заклади позашкільної освіти – 9, заклади професійно-технічної освіти – 6, заклади фахової вищої освіти – 8, заклади вищої освіти – 1, і 2 пошкоджені заклади оздоровлення та відпочинку [35].

Таблиця 3.10 – Пропоновані ініціативи

Відбудова закладів освіти та дитячих садочків	Ініціативи передбачають: - відновлення шкіл Білопільської, Юнаківської та Хотінської громад Сумської області, які постраждали внаслідок обстрілів військ РФ; - відбудова обласний дитячих садочків та закладів професійно-технічної освіти.
Підтримка лікарень	- відбудова лікарні Великописарівської громади та міста Трастянська Сумської області, які постраждали внаслідок авіаудару; - фінансова підтримка лікарів; - забезпечення лікарень громад відповідними медикаментами та обладнанням; - відкриття центрів здачі крові.

Продовження таблиці 3.10

Філантропство	- формування волонтерських центрів; - фінансова підтримка громадян, які стали інвалідами через війну в Україні; - відкриття центрів надання безкоштовної психологічної допомоги; - допомога у придбанні обладнання Тер обороні Сумської області; - реалізація укриттів на зупинках громадського транспорту; - допомога з продуктами харчування малозабезпеченим та багатодітним сім'ям.
Соціально-культурні заходи	- проведення лекцій та зустрічей на тему "Правила поведінки під час повітряної тривоги"; - створення мистецьких чи культурних проєктів з метою арт-терапій та підняття бойового духу населення; - ініціативи навчання громади правильного сортування сміття; - іграшки-подарунки для дітей-сиріт;
Екологічні ініціативи	Адаптація нових екологічних проєктів: - встановлення сортованих смітєвих контейнерів для роздільного збору відходів в містах та районних центрах Сумської області; - управління відходами на підприємстві, - встановлення додаткових фільтрів для контролю викидів шкідливих речовин; - організація суботників як для співробітників компанії, так і для всіх бажаючих долучитись.

Джерело: розроблено автором

Останньою пропонованою ініціативою для підвищення рівня КСВ на АТ “Фармак” є покращення умов бенефітів для співробітників. Нами пропонується виділити 5% чистого прибутку (69,923,550 грн.) на розвиток системи соціального захисту та заохочення працівників компанії. Всього в компанії налічує 2761 працівників, а отже, запропонований нами бюджет передбачає виділення 25,325.44 грн. на річну підтримку для кожного фармаківця (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Запропонований бюджет для покращення системи бенефітів в компанії.

Запропонований річний бюджет:	69,923,550.00 грн
Кількість працівників:	2761
Річна підтримка на 1 працівника:	25,325.44 грн
Місячна підтримка на 1 працівника:	2,110.45 грн

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на те, що АТ “Фармак” успішно забезпечує своїх працівників медичним страхуванням та кар’єрним зростанням, щоб підвищити конкурентоспроможність на міжнародній арені, компанії слід покращити програму заохочення у відповідності до європейських стандартів. Розроблені нами пропозиції щодо покращення системи бенефітів та соціального захисту фармаківців (рис. 3.12):

1. Глобальні (довгострокові) пропозиції;
 - пропонування системи страхування життя працівників та їх сімей. Подібні програми користуються популярністю в європейських країнах, а також в багатьох компаніях США та Канади. Подібне страхування передбачає фінансову підтримку та захист працівника та членів його сім’ї у разі непередбачуваних обставин;
 - формування внутрішнього пенсійного фонду в компанії. Як показує досвід європейських країн, таланти схильються до вибору підприємства, яке зможе їх захистити та підтримати у довгостроковій перспективі. Саме з цією ціллю великі світові корпорації формують внутрішні пенсійні фонди, які мають на меті накопичування відсотки з заробітної плати для майбутніх збережень.
2. Загальні (короткострокові).
 - мовні курси для співробітників та їх дітей віком до 16-ти років;
 - фінансування спортивних секцій та безкоштовних спортзалів для працівників;
 - виділення додаткових вихідних для догляду за дитиною;

- забезпечення офісу свіжими фруктами та снеками.



Рисунок 3. 12 – Пропоновані бенефіти для працівників

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 3

Зважаючи на факт, що АТ “Фармак” відіграє одну з ключових фармацевтичних позицій в регіоні, підібрані програми щодо підвищення рівня КСВ повинні базуватись на широке коло споживачів. Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що незважаючи на активну соціальну політику та лідерські позиції

на ринку, що компанію має як сильні, так і слабкі сторони, а також певні загрози та можливості відповідно.

Зважаючи на проведені дослідження, нами запропоновано наступні напрями розвитку та вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності АТ “Фармак”: заміна автотранспорту підприємства на електричні відповідники (електромобілі), розвиток партнерства з місцевими громадами та покращення системи внутрішнього захисту працівників.

Успішно впроваджена політика корпоративної соціальної відповідальності в компанії може не тільки створити сприятливі умови для праці, підвищити ефективність та працездатність працівників, але впливати на будування довіри контрагентів і споживачів на міжнародному ринку.

АТ “Фармак” – один з лідерів експорту фармацевтичної продукції в Україні. Продукція підприємства представлена більш як у 40 країнах ЄС, Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії. Останнього року до країн експорту додалися Швейцарія, Бразилія, Індонезія та Болівія.

Пропоновані нами ініціативи зможуть не тільки покращити репутацію та соціальну відповідальність підприємства в очах міжнародних стейкхолдерів та партнерів, але й створити більш сприятливі умови праці для своїх співробітників.

ВИСНОВКИ

У сучасному діловому бізнес-просторі визначення успіху організації виходить за рамки його прибутковості, темпів зростання чи пізнаваності бренду. Співробітники та інші зацікавлені сторони оцінюють компанію за тим, як її діяльність впливає на громаду, економіку, довкілля та суспільство в цілому. Іншими словами, чи піклується фірма про загальне благо, а не лише про збагачення. Цінності політики корпоративної соціальної відповідальності – це спосіб продемонструвати позицію бізнесу в цьому питанні.

Впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності допомагає у створенні позитивного іміджу підприємства та все частіше враховується стейкхолдерами при укладанні контрактів, отриманні інвестицій, страхуванні та взаємодії з органами влади. Правильно розроблена система КСВ залучає роботу та підтримку всіх внутрішніх процесів бізнесу. Бездоганий імідж та соціальна відповідальність допомагає у забезпеченні стабільної клієнтської бази, збільшує темпи розвитку компанії та її прибутковості.

Дотримання концепції КСВ відіграє вирішальну роль у сприйнятті бренду бізнесу, її привабливості для клієнтів, працівників та інвесторів, утриманні співробітників, і загальному успіху компанії. На думку представників ділового світу, підприємство, яке демонструє відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища, може стати більш конкурентоспроможним і матиме більші шанси залучити та утримати клієнтів та інвесторів. Таким чином, концепція КСВ стає новим баченням партнерства, яке веде до надбання та підтримки конкурентних переваг.

Правильно сформована концепція корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві допомагає у розвитку та збереженні нематеріальних активів та інтелектуального капіталу бізнесу. Як результат – покращення репутації та іміджу, якості послуг, продуктивності праці, фінансових показників та конкурентоспроможності підприємства.

АТ “Фармак” – лідер вітчизняного фармацевтичного ринку з європейськими стандартами якості, який має прозору репутацію та імідж соціально відповідальної компанії та надійного бізнес-партнера. Основною місією компанії є зробити доступним лікування сучасними та ефективними лікарськими засобами, покращуючи якість життя населення.

Як зазначено у статуті підприємства “Фармак” основними органами Товариства є Загальні збори, Наглядова рада (Рада директорів) та Виконавчий директор. Кожен із зазначених органів має відповідні місії та обов’язки, які спряють кращому функціонуванню бізнесу як на вітчизняному, як і на міжнародному ринку.

В умовах воєнного стану, “Фармак” є активним учасником вітчизняного волонтерського руху та надає гуманітарну допомогу різного типу. Благодійні та волонтерські ініціативи, які є важливою складовою соціальної політики компанії, залучають співробітників зробити свій внесок на допомогу армії та цивільного населення. З початку активних бойових дій, фармаківський фонд родини Жебрівських безперервно допомагає армії та постраждалим від рук агресора. За шість місяців військових дій на підтримку ЗСУ, лікарень, медичних працівників та громадськості було спрямовано понад 30 млн грн.

Незважаючи на всі труднощі поточного року, АТ “Фармак” зберігає лідерську позицію на вітчизняному фармацевтичному ринку: частка ринку залишається стабільно високою 5, 34 % проти минулорічного 5, 81%. Проаналізовані показники підтверджують високий рівень конкурентоспроможності компанії не тільки на вітчизняному, але й на міжнародному ринку.

Відповідно до звітів із сталого розвитку 2019-2020 років, що містять інформацію стосовно економічних, соціальних та екологічних показників, які впливають на досягнення Цілей сталого розвитку ООН згідно із стандартами Глобальної ініціативи звітності у сфері сталого розвитку GRI, до пріоритетних цілей компанії можна віднести: міцне здоров’я; якісна освіта; чиста вода та належні санітарні умови; відновлювана енергія; гідна праця та економічне

зростання; промисловість, інновації та інфраструктура; відповідальне споживання; боротьба зі зміною клімату; збереження екосистеми суші; партнерство заради стійкого розвитку.

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що незважаючи на активну соціальну політику та лідерські позиції на ринку, що компанію має як сильні, так і слабкі сторони, а також певні загрози та можливості відповідно.

Зважаючи на проведене дослідження, було запропоновано наступні напрями розвитку та вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності АТ “Фармак”: заміна автотранспорту підприємства на електричні відповідники (електромобілі), розвиток партнерства з місцевими громадами та покращення системи соціального захисту працівників. Ціллю запропонованих ініціатив для АТ “Фармак” є зростання рівня конкурентоспроможності шляхом формування конкурентних переваг. Покращення корпоративної соціальної відповідальності в компанії може стати тією конкурентною перевагою, яка підвищить загальний рівень конкурентоспроможності.

Основними критеріями забезпечення конкурентоспроможності організації за допомогою КСВ можна виділити задоволеність клієнтів і репутація компанії. Як доводять дослідження, корпоративна соціальна відповідальність, репутація та задоволеність клієнтів позитивно впливають на конкурентну перевагу організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошко Т. Р. Суть категорії «Корпоративна соціальна відповідальність» [Електронний ресурс] / Т.Р. Антошко. – Режим доступу: <http://ua.convdocs.org/docs/index-126184.html>.
2. Білан О. С. Дослідження особливостей формування програми корпоративної соціальної відповідальності / О.С. Білан // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – № 1(22). – С. 49– 52.
3. Бочарова Н. А. Формування програми розвитку КСВ на автотранспортному підприємстві / Бочарова Н. А., Щепиліна А. К. // Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ ; редкол.: О. М. Криворучко (відп. ред.) та ін. - Харків, 2018. - Вип. 32. - С. 107-122
4. Газета “Аптека”. Спеціалізоване медичне інтернет-видання для лікарів, провізорів, фармацевтів, студентів медичних та фармацевтичних вишів. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/614413>.
5. Грицина Л. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Л. А. Грицина ; Міністерство освіти і науки України, Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2009. – 20 с.
6. Гурочкіна В. В., Кравченко Л. В. Стратегічний аналіз корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3. Том 3. С. 198–205.
7. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020.
8. Деліні М. М. Напрями підвищення корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу / Деліні М. М. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 15. – С. 118 - 122.
9. Державна служба статистики України. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Деліні М.М. Роль корпоративного страхування в підвищенні соціальної відповідальності бізнесу / М. Деліні // Схід. – 2009. – № 7 (98). – С. 43-47.

11. Дзеніс В. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства / В. О. Дзеніс, О. О. Дзеніс // Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання. – 2017. - №13. - Режим доступу : http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/11.pdf.

12. Екологічно / економічно: як український бізнес переходить на електротранспорт. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://bit.ua/2022/01/ekologichno-ekonomichno-yak-ukrayinskyj-biznes-perehodyt-na-elektrotransport/>

13. Звіт зі сталого розвитку 2019. Фармак. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2020/07/nefinansovij-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2019-rik.pdf>

14. Звіт зі сталого розвитку 2020. Фармак. Електронний ресурс. – Режим доступу: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/12/zvit-zi-stalogo-rozvitku-farmak-2020.pdf?fbclid=IwAR3uo-F5i8fW5swcFxDnAtpH20RVMzfYUFnzL4xhj_oN5fFJBarSp8_dBo

15. Зінченко О.І. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку / О.І. Зінченко, А.М. Хімченко // Бізнес-інформ. – 2013. – № 4. – С. 281–286.

16. Ігнатська І. А., Гарафонов О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.

17. Інформаційне агентство Interfax-Україна. <https://ua.interfax.com.ua/news/pharmacy/783880.html>

18. Кодекс корпоративного управління Акціонерного Товариства “Фармак”. м. Київ - 2019 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/01/kodeks-korporativnogo-upravlinnya-at-farmak.pdf> (дата звернення: 31.05.2022).

19. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А.М. Колот // Економічна теорія : науковий журнал. – К. , 2013. – № 4. – С. 5–27.

20. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф.Котлер, Н. Лі. ; пер. з англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.

21. Левченко О.П. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)». ХНАДУ. Економіка транспортного комплексу, вип. 24, 2014. С. 42.

22. Лозинський Н. І. Роль корпоративної соціальної відповідальності в підвищенні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. ЗУНУ. Тернопіль, 2020. 25 С.

23. Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/>.

24. Моїсеєнко Т. Є., Гарбарчук Я. В. Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. КП, Київ, Ефективна економіка № 3, 2012.

25. Огляд фармринку за підсумками 2020* р. Аптека. ua щотижневик (2021). URL: <https://www.apteka.ua/article/580346> (дата звернення: 30. 05. 2022).

26. Олійник О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / О. О. Олійник. – Рівне : НУВГП, 2016. – 222 с.

27. Офіційний сайт “Фармак” URL: <https://farmak.ua/> (дата звернення: 31.05.2022).

28. Офіційний сайт “Фармак” URL: https://farmak.ua/news/farmak-_stav_chlenom_tsentrou__rozvitok_ksv-_v_oukraini/ (дата звернення: 27.09.2022).

29. Портал Delo.ua. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/ne-likami-odnimi-yak-volonterit-ta-pidtrimuje-ukrayinciv-lider-farmgaluzi-404633/>

30. Рецепти Аптечних Продаж. Редакція РАП. URL: <https://www.rap.in.ua/v-ukrayini-prodovzhuyetsya-sposterigatisya-padinnya->

farmaceutycznego-rinku-za-obsyagom-prodanih-preparativ/ (дата звернення: 30.05.2022).

31. Сімченко Н. О. Сучасні підходи до формування соціально-економічного механізму управління підприємством / Н. О. Сімченко, В. П. Панченко. – Херсон : РВЦ МУБІП, 2012. – № 26. – С. 138–144.

32. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи дії / Звіт Форуму соціально відповідального бізнесу України. – К., 2006. – 22 с

33. Сталий розвиток для життя та здоров'я людини. Фармак. Нефінансовий звіт, 2019. URL: <file:///Users/mac7/Downloads/nefinansovij-zvit-zistalogo-rozvitku-za-2019-rik.pdf> (дата звернення: 02.06.2022).

34. Стівен П. Менеджмент / П. Стівен, М. Коултер // 6-те видання. : пер. з англ.- М. : Вид. «Вільямс», 2004. –1056 с.

35. Суспільне | Новини. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://suspilne.media/256383-na-sumsini-planuut-rozpocati-navcalnij-rik-1-veresna/>

36. Тришина Є. Маркетинг в Україні. Блог [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ua-marketing.com.ua/?page_id=667

37. Шаповалова В. Організація фармацевтичної справи, промислова фармація та судова фармація щодо компетенцій управління якістю під час обігу лікарських засобів: стандарти GxP. / Шаповалов В., Осинцева А., Негрецький С., Деркач А. Actual Problems of Medicine and Pharmacy, 3(2), 2022.

38. Шехайтлі К. М. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності телевізійної компанії. Економіка та держава. 2015. № 5. С. 140–144.

39. Шимановська-Діанич, Л.М. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті формування постіндустріальної економіки в Україні [Текст] / Л.М. Шимановська-Діанич, О.В. Манжура, Т.П. Яхно // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. - 2018. - № 1. - С. 80-88.

40. Archie B. Carroll. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. International Journal of Corporate Social Responsibility volume 1, Article number: 3 (2016).

41. Bloomberg NEF. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://about.bnef.com/electric-vehicle-outlook/>
42. Carroll A.A. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance / A. Carroll // *Academy of Management Review*. – 1979. – Vol. 4. – P. 497–505
43. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct / A.B. Carroll // *Business and Society*. – 1999. – Vol. 38. – P. 268–295.
44. Caves, R. E., & Porter, M. E. (1997). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241–262. <http://dx.doi.org/10.2307/1885416>
45. Chastity Heyward. The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. Forbes Business Council. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/the-growing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=1b21a7062283>
46. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? / K. Davis // *California Management Review*. – 1960. – Vol. 2 (3). – P. 71.
47. Interfax-Україна. Інформаційне агенство. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/755173.html>
48. ISO 26000: 2010 Guidance on social responsibility [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
49. Jason Fernando. Corporate Social Responsibility (CSR) Explained With Examples <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>
50. Jason Stern. The Business Benefits Of Corporate Social Responsibility Impact Assessments. Forbes Councils Member. Forbes Technology Council. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/01/24/the-business-benefits-of-corporate-social-responsibility-impact-assessments/?sh=5de63db73209>
51. Marakova, V., Wolak-Tuzimek, A., & Tuckova, Z. (2021). Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 113–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.07>

52. Massimo Battaglia; Francesco Testa; Lara Bianchi; Fabio Iraldo; Marco Frey. Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France. Sustainability; Basel Том 6, Изд. 2, (2014), p. 872-893.

53. McGuire J. Business and Society / J. McGuire. – N. Y. : McGraw-Hill, 1963.

54. Mohtsham Saeed, M., Arshad, F. Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. J Database Mark Cust Strategy Manag 19, 219–232 (2012). <https://doi.org/10.1057/dbm.2012.19>

55. Paweł Cegliński, Anna Wiśniewska. CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group. Journal of Corporate Responsibility and Leadership Contemporary Challenges in Corporate Social Responsibility. Volume 3 Issue 4 2016. p. 12.

56. Robb Report. Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://robbreport.com/motors/cars/eu-gas-diesel-vehicle-ban-1234695283/>

57. Smith, C. N. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? California Management Review, 45(4), 52–76. <http://dx.doi.org/10.2307/41166188>

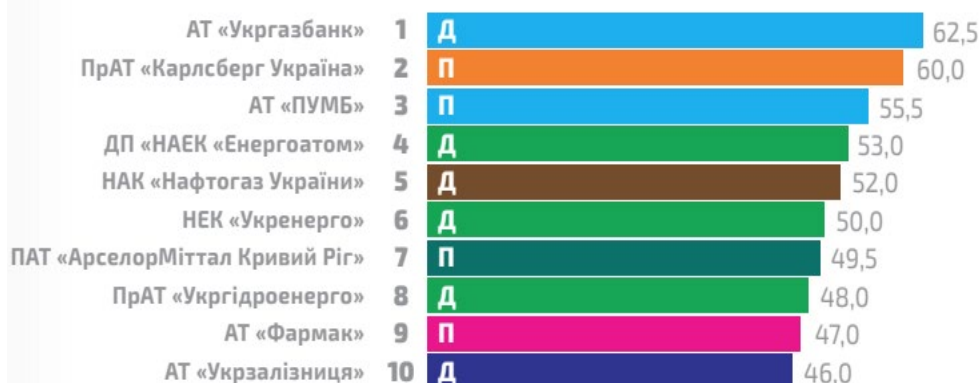
58. Social Accountability 8000 Standard: 2008 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>

59. U.S. Environmental Protection Agency. Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://www.epa.gov/>

60. Wael Hassan El-Garaihy, Abdel-Kader Mohamed Mobarak, Sami Abdullah Albahussain. Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction. International Journal of Business and Management; ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education. Vol. 9, No. 5; 2014

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОП-10 КОМПАНІЙ З РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ З КСВ НА
КОРПОРАТИВНИХ САЙТАХТОП-10 компаній
з розкриття інформації з КСВ
на корпоративних сайтах

Сфери діяльності:

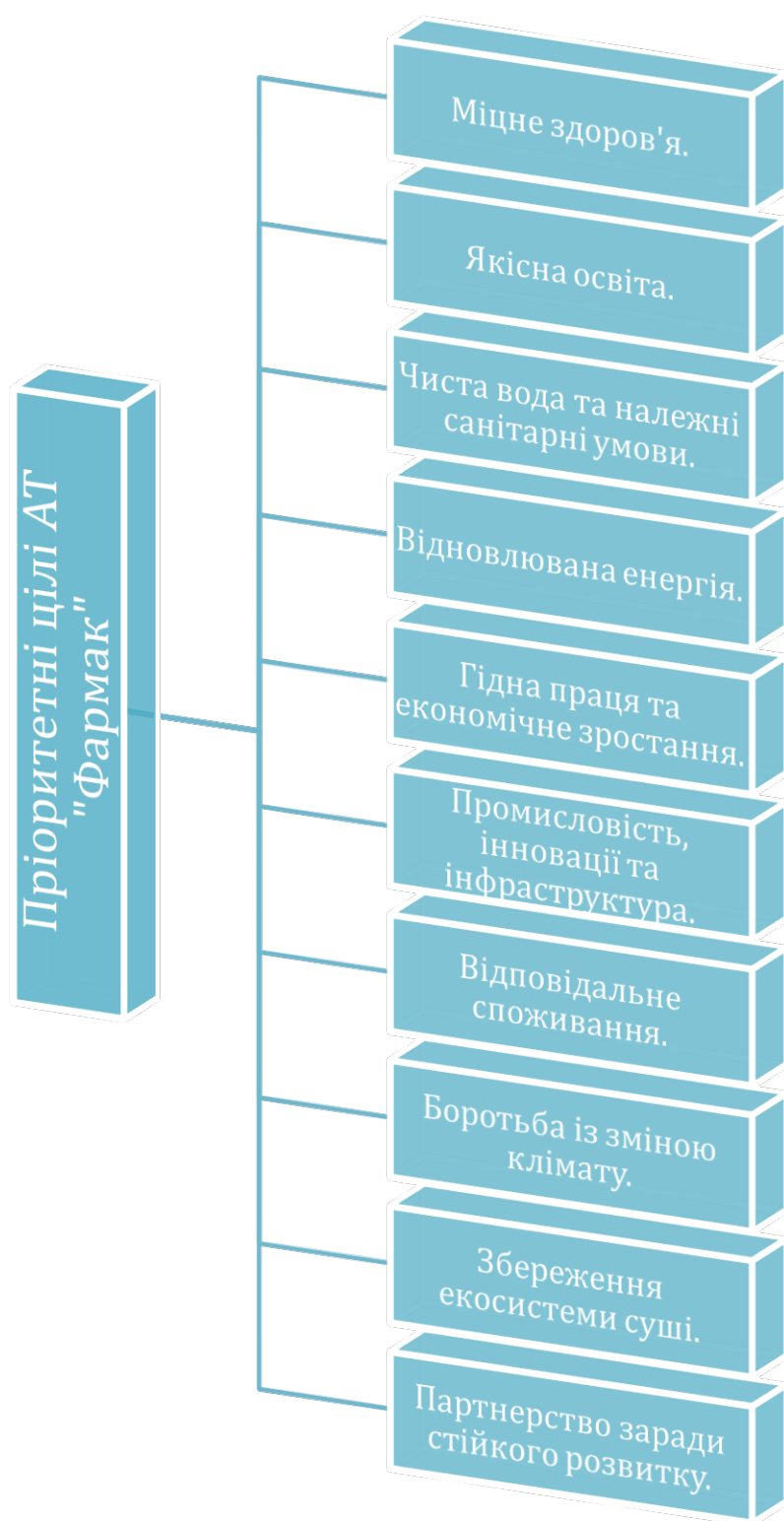
Фінансова та страхова
діяльністьПереробна промисловість.
Металургійне виробництвоПереробна промисловість.
Виробництво напоївПереробна промисловість.
Виробництво фармацевтичних
препаратів і матеріалівПостачання електроенергії,
газу, пари та
кондиційованого повітряТранспорт, складське
господарство, поштова та
кур'єрська доставка

Форми власності:

Д – державна

П – приватна

ПРІОРИТЕТНІ ЦІЛІ АТ «ФАРМАК»



НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ АТ “ФАРМАК”

**КОЖЕН ФАРМАКІВЕЦЬ –
СОЦІАЛЬНО ЗАХИЩЕНИЙ**

**КОНКУРЕНТНА ТА
ОФІЦІЙНА ЗАРОБІТНА
ПЛАТА.**



**ЗРУЧНА ЗАТИШНА
ЇДАЛЬНЯ НА ТЕРИТОРІЇ
ПІДПРИЄМСТВА.**



**СИСТЕМА ПРЕМІЮВАННЯ
НА ОСНОВІ КРІ.**



**ЛІТНІ ТАБОРИ ДЛЯ ДІТЕЙ
ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ.**



**МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ
ТА ЦІЛОДОБОВИЙ
МЕДИЧНИЙ ПУНКТ.**



**СПОРТИВНІ ЗМАГАННЯ ДЛЯ
ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ ТА
ЧЛЕНІВ ЇХНІХ РОДИН.**



**ЗОВНІШНЄ
КОРПОРАТИВНЕ
НАВЧАННЯ, УЧАСТЬ
У КОНФЕРЕНЦІЯХ ТА
ВИСТАВКАХ.**



**WELL-BEING:
МЕНТАЛЬНО-ДИХАЛЬНА
ГІМНАСТИКА.**

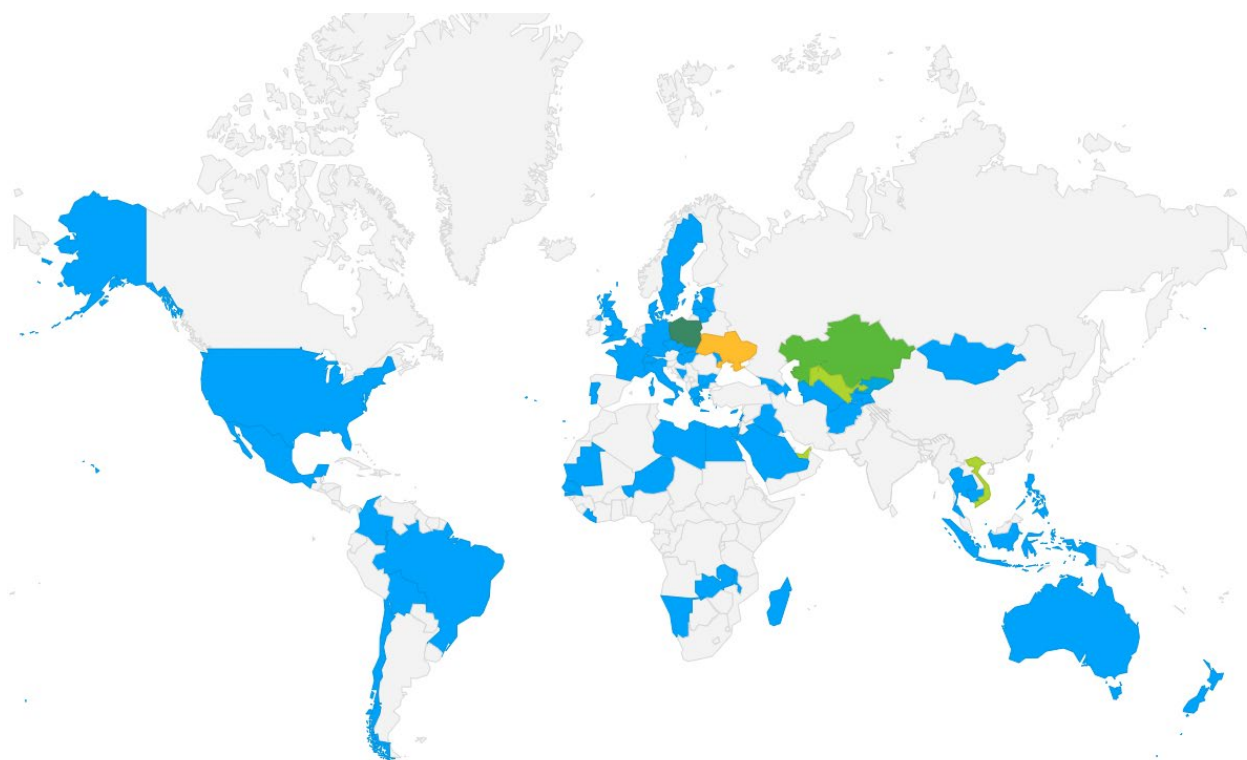
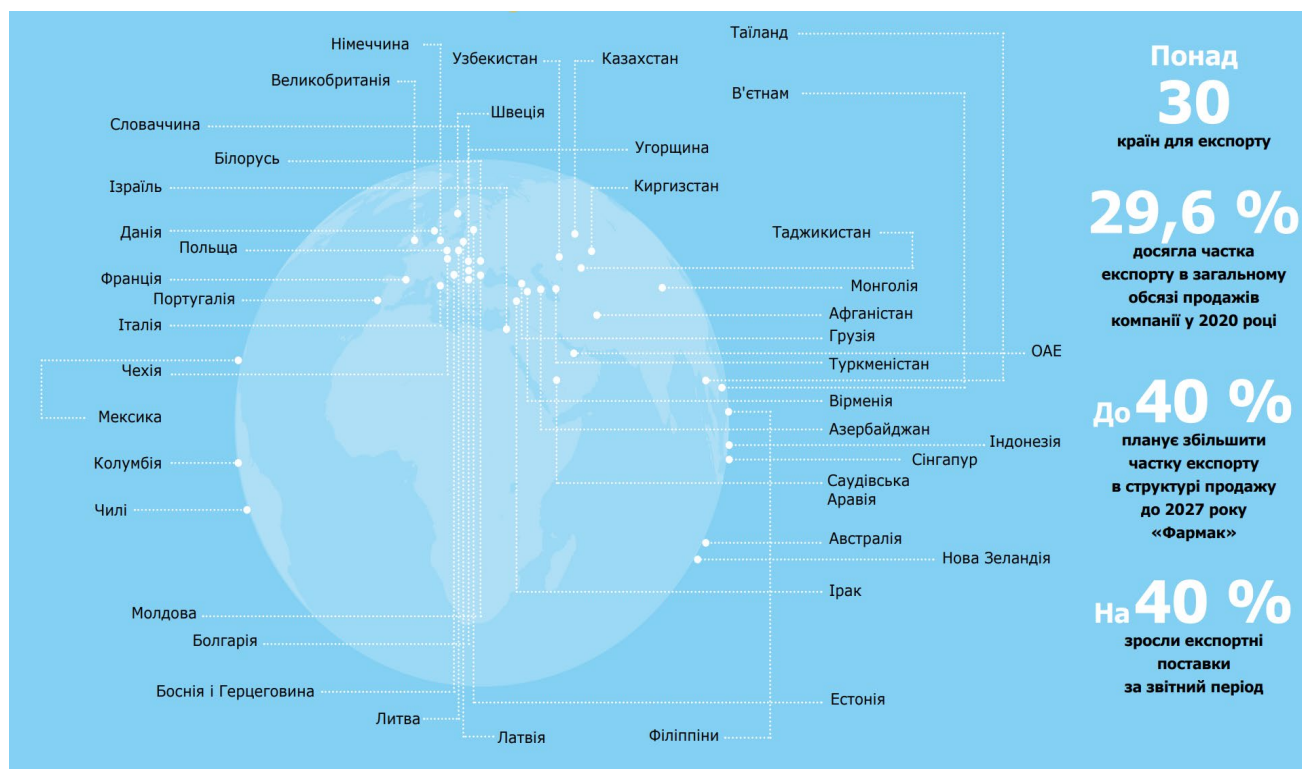


**КОРПОРАТИВНІ
ЗАХОДИ.**

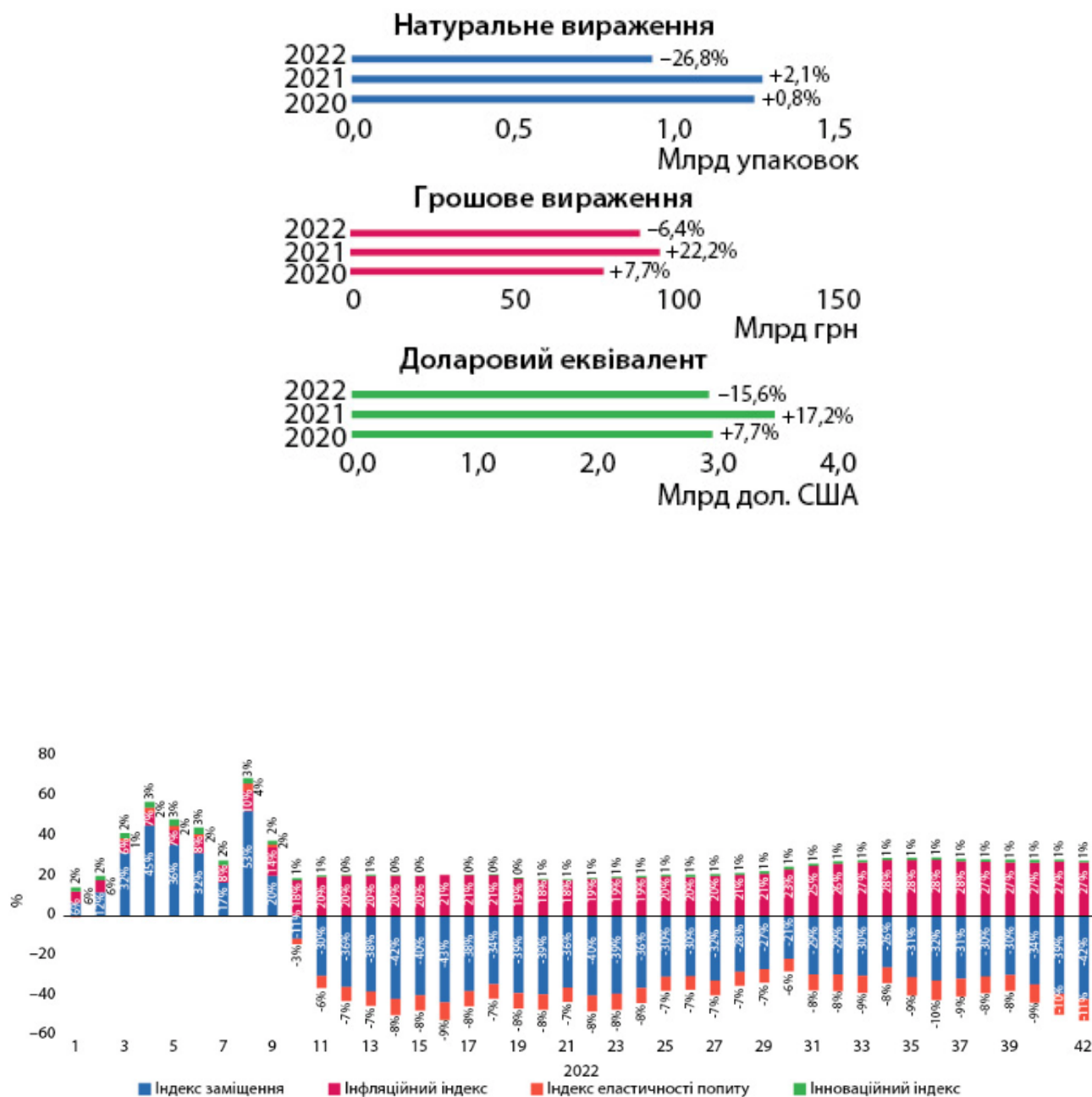


**ЕКСКУРСІЇ ВИХІДНОГО
ДНЯ МАЛЬОВНИЧИМИ ТА
ІСТОРИЧНИМИ КУТОЧКАМИ
УКРАЇНИ.**

ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ АТ «ФАРМАК» НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ



**ОБСЯГИ РОЗДРІБНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ «АПТЕЧНОГО КОШИКА»
В ГРОШОВОМУ І НАТУРАЛЬНОМУ ВИРАЖЕННІ, А ТАКОЖ У
ДОЛАРОВОМУ ЕКВІВАЛЕНТІ (ЗА КУРСОМ НБУ) ЗА ПІДСУМКАМИ 9
МІС 2020–2022 РР.**



**ІНДИКАТОРИ ЗМІНИ ОБСЯГІВ АПТЕЧНОГО ПРОДАЖУ ЛІКАРСЬКИХ
ЗАСОБІВ У ГРОШОВОМУ ВИРАЖЕННІ ЗА 1–42-Й ТИЖДЕНЬ 2022 Р.
ПОРІВНЯНО З АНАЛОГІЧНИМ ПЕРІОДОМ МИНУЛОГО РОКУ**

