

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки  
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджменту та адміністрування»  
(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Впровадження стратегії сталого розвитку в діяльність  
фармацевтичної компанії  
(назва теми)

Виконав: студент 4 курсу, групи БТЕ-0812сп

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)  
«Менеджмент організацій»

ГРИБОВ С.О.  
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ТЕСЛЕНОК І.М.  
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШИНА Н.М.  
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет \_\_\_\_\_ бізнес-технологій та економіки \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ «Менеджмент та адміністрування» \_\_\_\_\_  
Ступінь вищої освіти \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) \_\_\_\_\_ «Менеджмент організацій» \_\_\_\_\_  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри д.е.н., професор**

**Тетяна ПУЛІНА**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

Грибова Сергія Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Впровадження стратегії сталого розвитку в діяльність фармацевтичної компанії»

керівник проєкту (роботи) Тесленок Ірина Миколаївна, к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затвержені наказом закладу вищої освіти від « 05 » 05 2025 року №223

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 30.05.2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем управління конкурентоспроможністю банківської установи, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також звітність АТ «Мотор Січ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні та методичні основи розроблення стратегії сталого розвитку фармацевтичної компанії. 2. Стратегічний аналіз фармацевтичної компанії ТОВ «Біокодекс Україна» 3. Впровадження стратегії сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 8 рис., 24 табл., 47 джерел, 2 додатка.

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ**

БАД	Біологічно активна добавка
ІСР	Індекс стійкості (сталості) розвитку
МОЗ	Міністерство охорони здоров'я України
НВП	Належна виробнича практика
НТП	Науково-технічний прогрес
СР	Сталий розвиток
ССР	Стратегія сталого розвитку
ТМ	Торговельна марка
ЦСР	Цілі сталого розвитку
ANSM	Національна агенція з безпеки лікарських засобів
CSR (Corporate Social Responsibility)	КСВ (Корпоративна соціальна відповідальність)
ESDR (Europe Sustainable Development Report)	Звіт про сталий розвиток Європи
EU (European Union)	ЄС (Європейський Союз)
GMP (Good manufacturing practice)	НВП (Належна виробнича практика)
HDI (Human Development Index)	Індекс людського розвитку
PR (Public Relations)	Зв'язки із громадськістю
USFDA	Управління з санітарного нагляду за якістю харчових продуктів та медикаментів
UNDP (United Nations Development Programme)	Програма розвитку ООН
UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)	ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Впровадження стратегії сталого розвитку в діяльність фармацевтичної компанії»: 122 с., 22 рис., 16 табл., 94 джерела, 7 додатків

**Об'єкт дослідження** – стратегія сталого розвитку.

**Предмет дослідження** – теоретичні та методичні аспекти впровадження стратегії сталого розвитку в діяльність фармацевтичної компанії.

**Мета дослідження** – навести рекомендації із впровадження стратегії сталого розвитку в діяльність ТОВ «Біокодекс Україна».

**Методи дослідження:** теоретичного узагальнення, системного підходу, індукції, аналізу та синтезу, логічний, групування, порівняння, графічний, аналізу операцій, методи горизонтального та вертикального аналізу, аналізу коефіцієнтів, SWOT-аналізу, методика «5 сил конкуренції» М. Портера.

**Результати і їх новизна.** Визначено сутність стратегії сталого розвитку. Надано характеристику фармацевтичної промисловості України, проведено аналіз конкурентного середовища. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Біокодекс Україна». Проаналізовано рівень провадження стратегії сталого розвитку в діяльність фармацевтичної компанії. Розроблено заходи з впровадження стратегії сталого розвитку фармацевтичної компанії.

**Основні положення роботи.** Розглянуто теоретичні та методичні основи стратегії сталого розвитку фармацевтичної компанії. Проведено стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Біокодекс Україна». Надано рекомендації із впровадження стратегії сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна».

**Значущість роботи і висновки.** Впровадження стратегії сталого розвитку в діяльність фармацевтичної компанії дозволить гармонізувати економічну, екологічну та соціальну складові діяльності ТОВ «Біокодекс Україна».

**Ключові слова:** СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКОЛОГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ, ДОБРОБУТ, МАЙБУТНЄ, ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, СОЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ.

## ANNOTATION

**Bachelor's work:** «Implementing the sustainable development strategy in a pharmaceutical company»: 122 pages, 22 figures, 16 tables, 94 sources, 7 appendix

**The object of research** is the strategy of sustainable development..

**The subject of research** is the theoretical and methodological aspects of implementing a sustainable development strategy in the activities of a pharmaceutical company.

**Purpose of the work** is to provide recommendations for implementing a sustainable development strategy in the activities of LLC «Biocodex-Ukraine».

**Research methods:** theoretical generalization, system approach, induction, analysis and synthesis, logical, grouping, comparison, graphic, operations analysis, methods of horizontal and vertical analysis, coefficient analysis, SWOT analysis, M. Porter's «5 Forces of Competition» methodology.

**Results and their novelty.** The essence of the sustainable development strategy is determined. The pharmaceutical industry of Ukraine is characterized, the competitive environment is analyzed. The organizational and economic characteristics of the activities of LLC «Biocodex-Ukraine» are provided. The level of implementation of the sustainable development strategy in the activities of the pharmaceutical company is analyzed. Measures have been developed to implement the sustainable development strategy of the pharmaceutical company.

**The main provisions of the work.** The theoretical and methodological foundations of the sustainable development strategy of a pharmaceutical company are considered. The activities of LLC «Biocodex-Ukraine» are analyzed. Recommendations are given for the implementation of the sustainable development strategy of a LLC «Biocodex-Ukraine».

**Significance of work and conclusions.** The implementation of a sustainable development strategy in the activities of a pharmaceutical company will allow harmonizing the economic, environmental and social components of the activities of LLC «Biocodex-Ukraine».

**Keywords:** SUSTAINABLE DEVELOPMENT, ECONOMIC EFFICIENCY, ENVIRONMENTAL INITIATIVES, WELFARE, FUTURE, RESPONSIBILITY, SOCIAL PROGRAMS.

## ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра.....	
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та термінів...	
Реферат.....	
Annotation .....	
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні та методичні основи розроблення стратегії сталого розвитку фармацевтичної компанії.....	11
1.1 Сутність і ключові аспекти стратегії сталого розвитку у контексті бізнес-процесів .....	11
1.2. Методика оцінювання рівня сталого розвитку фармацевтичної компанії	20
1.3 Підходи до забезпечення сталого розвитку фармацевтичної компанії	28
Висновки до розділу 1.....	36
Розділ 2 Стратегічний аналіз фармацевтичної компанії ТОВ «Біокодекс Україна».....	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика фармацевтичної компанії .....	37
2.2 Аналіз конкурентного середовища компанії.....	47
2.3 Оцінка сталого розвитку фармацевтичної компанії .....	58
Висновки до розділу 2.....	65
Розділ 3 Впровадження стратегії сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна» .....	66
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення стійкого розвитку компанії.....	66
3.2 Формування стратегії соціально-орієнтованого управління компанією.....	73
3.3 Розробка рекомендацій щодо впровадження управлінської звітності	78
Висновки до розділу 3.....	87
Висновки.....	88
Список використаних джерел.....	92
Додатки.....	103

## ВСТУП

**Актуальність** обраної теми дипломної роботи зумовлена актуалізацією питань впровадження принципів сталого розвитку у діяльність компаній. Зараз розроблено низку ініціатив на рівні держав, проте недостатньо уваги приділено конкретним галузям та підприємствам. Зокрема медична галузь та її складова які є найбільш соціально орієнтованими за сутністю, однак майже не вивчаються. На рівні підприємств залишаються поза увагою етичні питання та корпоративна соціальна відповідальність. Також підприємства галузі здійснюють суттєвий вплив на екологію та повинні мати значні фінансові ресурси для подальшого розвитку. При цьому методики оцінювання впровадження сталого розвитку відсутні.

Проблематику сталого розвитку досліджували такі науковці як: Baumgartner R.J. [81], Brundtland G.H. [83], Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Randers J., Behrens W. [85], Kates R.W., Parris T.M., Leiserowitz A.A [87], Lafortune G., Fuller G. [89], Tebini H., M'Zali B., Lang P., Perez-Gladish B. [94]. І числа вітчизняних науковців проблемі приділили увагу: Андрушків Б.М., Мельник Л.М. [1], Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. [6], Зайцева Л.О. [12], Квятковська Л.А. [17], Кудрявцев В.М. [24], Кульганік О. Нагорний В. [25], Лелеченко А.П. [26], та інші. Питання впровадження та оцінки сталого розвитку на підприємствах фармацевтичної промисловості розглядали: Лінсен Дж. [27], Ткаченко Н.О., Городецька І.Я., Левицька О.Р. [60] та інші.

Проте методологія оцінювання рівня сталого розвитку на підприємствах фармацевтичної промисловості наразі не розроблена, тож саме цей аспект потребує найбільшої уваги.

**Мета і завдання дослідження.** Мета – навести рекомендації із впровадження стратегії сталого розвитку в діяльність ТОВ «Біокодекс Україна».

**Об'єктом дослідження** є стратегія сталого розвитку.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні аспекти впровадження стратегії сталого розвитку в діяльність фармацевтичної компанії.

Завданнями визначено:

- розкрити сутність і ключові аспекти сталого розвитку у контексті бізнес-процесів;
- розглянути методику оцінювання рівня сталого розвитку фармацевтичної компанії;
- навести підходи до забезпечення сталого розвитку фармацевтичної компанії.
- надати організаційно-економічну характеристику фармацевтичної компанії;
- провести аналіз конкурентного середовища компанії;
- надати оцінку сталого розвитку фармацевтичної компанії;
- обґрунтувати стратегічні напрями забезпечення стійкого розвитку компанії;
- запропонувати рішення спрямовані на формування стратегії соціально-орієнтованого управління компанією;
- розробити рекомендації щодо впровадження управлінської звітності.

**Методи дослідження:** теоретичного узагальнення, системного підходу, індукції, аналізу та синтезу, логічний, групування, порівняння, графічний, аналізу операцій, методи горизонтального та вертикального аналізу, аналізу коефіцієнтів, SWOT-аналізу, методику «5 сил конкуренції» М. Портера.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- узагальнено основні віхи становлення концепції сталого розвитку;
- виділено методологічні проблеми оцінювання рівня сталого розвитку країни фармацевтичної компанії;
- запропоновано зонування корпоративно-соціальної відповідальності.

Інформаційною базою дипломного дослідження стали наукові публікації із досліджуваної тематики, зокрема: статті та монографії, інформація розміщена

на офіційних сторінках профільних міністерств: Верховної ради України, Національного інституту стратегічних досліджень, Міністерства охорони здоров'я, Центру екологічної сертифікації та маркування. Дані ресурсів Опендатабот, Clarity-project, Youcontrol, матеріали ТОВ «Біокодекс Україна» та Biocodex, дані внутрішньої звітності отримані під час проходження переддипломної практики.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій спрямованих на впровадження стратегії сталого розвитку в діяльність фармацевтичної компанії ТОВ «Біокодекс Україна».

Апробація результатів дипломної роботи бакалавра. Результати дослідження у вигляді тез опубліковано у:

- ESG-фактори стратегії сталого розвитку фармацевтичної компанії. Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18 квітня 2025 р.). Київ : ДУІКТ, 2025. 364 с. С. 356-359.

- Передовий досвід впровадження сталого розвитку в діяльності фармацевтичних компаній. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 24 квітня 2025 р). Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. 324 с. С.177-179.

- Професійний менеджмент та бізнес-планування в медичній сфері. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 16 травня 2025 р.) Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025 (сертифікат).

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 122 сторінки, включаючи 16 таблиць, 22 рисунків. Список використаних джерел (94 найменувань) – 11 сторінок, 7 додатків – 19 сторінок

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

### 1.1 Сутність і ключові аспекти сталого розвитку у контексті бізнес-процесів

Людство перебуває на тому етапі свого розвитку коли слід не просто констатувати факт варварської поведінки по відношенню до зовнішнього середовища, не тільки починати задумуватись як виправити ту шкоду, яку було нанесено безвідповідальним споживанням та виробництвом, а робити реальні кроки у напрямку виправлення ситуації.

При цьому, сучасне бізнес-середовище, людина у ньому та довкілля перебувають під впливом динамічних та пов'язаних між собою змін. Серед найбільших: зміна клімату, виснаження природних ресурсів, соціальна нерівність яка дедалі більше поглиблюється, зростання споживання через моральне старіння товару, а також значний тиск на бізнес з боку споживача, власника та інвесторів. Ці зміни носять глобальний характер, а найбільш складність у поточний момент полягає у складності прогнозування наслідків дії цих змін для бізнес-процесів окремо взятого підприємства конкретної країни.

Ключові аспекти сталого розвитку у контексті бізнес-процесів поступово набувають все більшої актуальності через окреслені зміни. А їх впровадження стає одним із найактуальніших напрямків розвитку сучасного світу.

Початком становлення ідеї сталого розвитку можна вважати ще праці Аристотеля (400 р. до нашої ери) у яких він розглядав успішне ведення домогосподарства. Слід відмітити що за часів філософа домашнє домогосподарство у Древній Греції було майже ізольоване від впливу середовища [50]. Однак як концепція ця ідея почала набувати рис тільки у 70-х роках минулого століття після публікації результатів фундаментального

дослідження науковців з Массачусетського технологічного інституту на замовлення Римського клубу під назвою «The Limits to Growth» («Межі зростання») [85]. У своїй роботі автори здійснили спробу з'ясувати наскільки вистачить ресурсів планети за незмінного рівня споживання. Моделювання варіантів показало, що починаючи і 2050-х років людство зіштовхнеться із нестачею ресурсів. Вибірково результати дослідження подано на рис. 1.1.

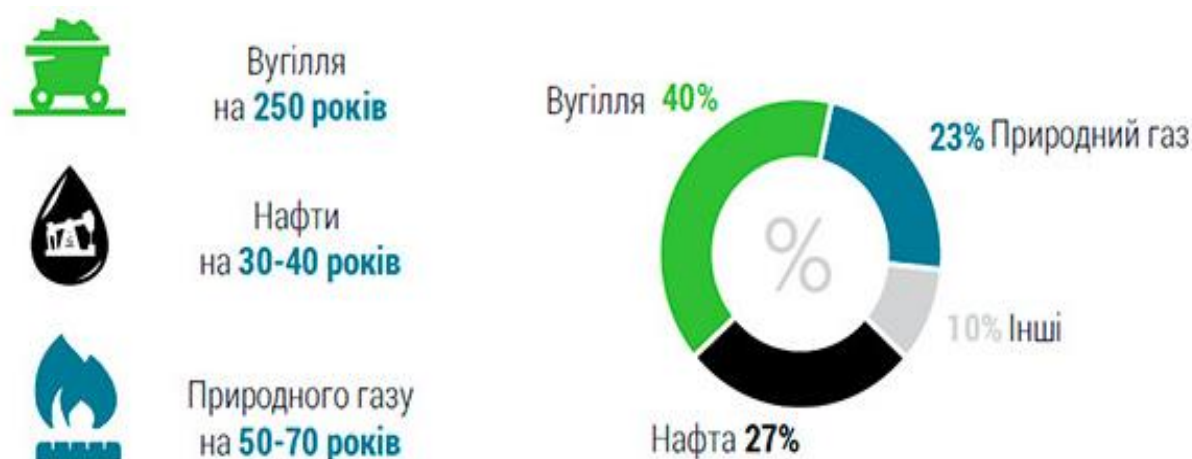


Рис. 1.1 Моделювання періоду закінчення ресурсів [49]

Такі дані актуалізувати проблему захисту довкілля та зумовили курс на розроблення принципів, цілей та стратегії сталого розвитку. Однак цей шлях був досить тривалим та зайняв п'ять десятиліть, яке показано через визначення ключових подій у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Основні віхи становлення концепції сталого розвитку \*

Етап, період	Рівень перетворень	Акцент	Ключові події
1	2	3	4
Початковий, 1959-1971 рр.	Макрорівень	Екологізація	1959 – договір про Антарктиду (ідея: використовувати континент на користь усього людства, переважно для досліджень);

## Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
			1968 р. – створено «Римський клуб» та методику аналізу рівня кризи. Висунуто ідею досягнення «глобальної рівноваги»; 1971 – Програма ЮНЕСКО «людина і біосфера»
Політичний 1972-1992 рр.	Макрорівень	Інституціональна взаємодія на рівні країн	1972 р – Стокгольмська конференція. Сформульовано принципи сталого розвитку; 1983 р. – доповідь Brundtland G.H. із глибоким аналізом глобальних проблем та стратегією їх рішення
Соціально- економічних проблем з 1992 р.	Глобальний	Формування концепції сталого розвитку	1992 р – конференція в Ріо-де-Жанейро (під егідою ООН). Прийняття принципів сталого розвитку; 1997 р – розроблено Кіотський протокол; 2015 р. – затверджено Цілі Сталого Розвитку (ЦСР)

\*Примітка. Складено автором на базі літератури [11; 20; 21; 37; 83]

Цілі Сталого розвитку подано на рис. А.1. Додаток А. Усього їх – 17. Досягнення кожної із цілей передбачає виконання низки завдань (разом 169 завдань). Стратегія досягнення цілей має кінцеву дату – 2030 р. Документ підписали 193 країни-члени ООН. Що означає майже всезагальну підтримку ініціатив та визнання сталості розвитку ключовим пріоритетом людства. В Україні наміри задекларовано Указом Президента України [65] та Законом України [13].

Sustainable development (англ.) має декілька перекладів – стійкий, стабільний, тривкий, само підтримуваний або сталий розвиток. У офіційній документації використовується переклад «сталий розвиток» [6, с. 16]. Проте вітчизняні мовознавці зазначають, що термін «збалансований» є більш вдалим перекладом, оскільки краще описує сутність концепції – досягнення балансу трьох основних складових розвитку, що покликані забезпечити його сталість «як процесу змін з утриманням економічного, екологічного та соціального

балансу» [49]. Інші підходи до трактування сутності аналізованого поняття подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Сутність поняття «сталий розвиток» \*

Автор, джерело	Трактування
Порудєєва Т.В., Ткаченко М.О., Крамаренко А.Ю. [35, с. 358]	«пошук такого співвідношення між природокористуванням та соціально-економічним розвитком, яке б забезпечило ефективне використання природних ресурсів, підтримувало б екологічну безпеку суспільства та гарантувало б необхідну якість життя та добробуту населення»
Проект Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» [13]	«розвиток, який дає змогу задовольнити потреби теперішніх поколінь і залишає можливість майбутнім поколінням задовольнити їхні потреби. Це збалансований розвиток країни і регіонів, при якому економічне зростання, матеріальне виробництво і споживання, а також інші види діяльності суспільства відбуваються в межах, які визначаються здатністю екосистем відновлюватися, поглинати забруднення та підтримувати життєдіяльність теперішнього і майбутніх поколінь»
Світовий центр даних [21]	«всеосяжна концепція, в центрі якої знаходиться людина, тобто мається на увазі покращення рівня життя в рамках тривалої здатності екосистеми задовольняти всі людські потреби»
Центр екологічної сертифікації та маркування [49]	«розвиток, який передбачає вирівнювання рівня якості життя населення різних країн та його подальше зростання»

\*Примітка. Складено автором на базі літератури [13; 21; 35, с. 358; 49]

Таким чином із наведених трактувань можемо зробити висновок про те, що сталий розвиток є керованим процесом. Завдяки цьому із моделюються різноманітні сценарії розвитку, виділяють чинники що можуть привести до небажаних результатів, розробляються стратегії із усунення чи мінімізації їх негативного впливу, прогнозуються результати та ухвалюються найбільш оптимальні рішення та дії що приведуть до отримання запланованого показника.

Метою Стратегії сталого розвитку є «забезпечення високого рівня та якості життя населення України, створення сприятливих умов для діяльності нинішнього та майбутніх поколінь та припинення деградації природних

екосистем шляхом впровадження нової моделі економічного зростання, що базується на засадах сталого розвитку. Досягнення цієї мети відповідає світоглядним цінностям і культурним традиціям українського народу та міжнародним зобов'язанням України» [12]. Тобто головним завданням ССР є захист та відновлення локальних екосистем. Серед заходів покликаних сприяти досягненню завдань науковці виділяють: гармонійний екологічний, економічний та соціальний розвиток, об'єднання зусиль усіх дотичних (на рівні країн / підприємств / людей) до досягнення ЦСР, верховенства держави та закону під час реалізації перетворень на шляху до сталого розвитку [35, с. 358]. Тріада компонентів сталого розвитку подана на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Тріада сталого розвитку [12; 25, с. 361; 49; 50, с. 8]

Наведені на схемі складові повинні розвиватись узгоджено, адже «ігнорування» будь-якої із складових змістить фокус. Так, наприклад, ігнорування економічної складової може призвести до «стерпного» розвитку соціуму в умовах плюс-мінус відтворювальної екології. Це свідчить про те, що кожній складовій слід приділяти належну увагу задля того щоб не «підірвати загальну стійкість системи» [12].

Щоб уникнути коливань чи негативного впливу на стійкість системи при впровадженні Стратегії сталого розвитку слід керуватись низькою принципів, серед який виділено:

- обережність. Враховує взаємозалежність усіх складових системи та орієнтований на: запобігання погіршення стану системи, збереження поточного стану та покращення;

- врахування коеволюції. Ґрунтується на визнанні необхідності дотримання біологічного різноманіття та взаємного впливу. Тобто в процесі еволюції одні види впливають на інші що вимагає постійної адаптації;

- «передбачення та запобігання». Виходить із того, що більшість наявних у людства ресурсів є вичерпними, а отже слід ощадливо їх використовувати та шукати альтернативи для заміни у подальшому. Зубожіння планети в наслідок некерованого розвитку економіки, виробництва та споживання – недопустимо. Крім того, у поле зору потрапляють відходи та пошук можливостей їх повторного перероблення чи безпечної утилізації;

- гуманності. Орієнтується на забезпечення умов для розвитку людини як працівника, споживача та мешканця планети. Тобто людина повинна приймати жваву участь у забезпеченні сталості розвитку;

- «забруднювач платить». Для економіки єдиним дієвим аргументом часто є гроші. Що більше шкоди підприємство наносить оточуючому середовищу, то більшу суму він має сплатити. У країнах Західної Європи податки на забруднення настільки великі, що підприємства більше вмотивовані забезпечити мінімізацію впливу ніж виплати. Цей принцип знайшов відображення у нормативних документах на зразок «Київського протоколу»,

однак призвів до торгівлі квотами на викиди. Такий підхід дещо спотворив ідею протоколу, однак дозволяє дотримуватись загального курсу на мінімізацію викидів у планетарному масштабі [12; 34, с. 787; 37; 75].

Відмітимо, що в проєкті Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» наведено 11 принципів [13]. За змістом вони деталізують розглянуті вище та більш детально описують повноваження держави та зону відповідальності підприємств.

Рішення ділових завдань із огляду на необхідність забезпечення збалансованості соціальних, екологічних та економічних компонентів видається складним завданням для більшості підприємств, а надто для вітчизняних. Проте більшість із них вже мають керівників нової формації та приділяють посилену увагу організації бізнес-процесів.

Саме поняття «бізнес-процес» має дві суттєві складові. По-перше, «бізнес» можна трактувати як діяльність, що спрямована на отримання прибутку. По-друге, «процес» – що описує послідовні зміни у часі та просторі. Це призводить до розуміння багатогранності та численності процесів які відбуваються на підприємствах та орієнтовані на забезпечення прибутковості та успішності роботи. Таким чином, бізнес-процес – «набір повторюваних дій або завдань, які компанія виконує для досягнення певної цілі або отримання конкретного результату» принципів [77]. Порядок реалізації бізнес-процесів подана на рис. 1.3.

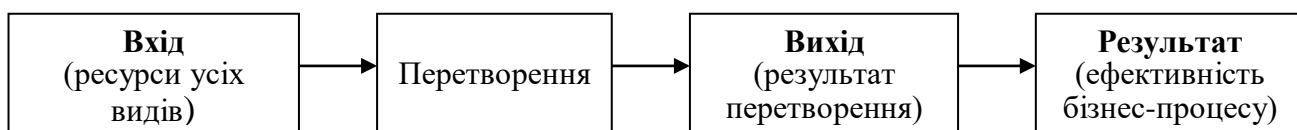


Рис. 1.3 Порядок реалізації бізнес-процесів [1, с. 94; 77]

Слід відмітити, що блок «перетворення» потребує деталізації відповідно до галузі, розміру та масштабів підприємства. Виходячи із послідовності дій можемо виділити певні риси, що притаманні бізнес-процесам, зокрема:

- орієнтованість на результат. Бізнес-процес на відміну від природній чи буденних процесів організовується із певною метою, для досягнення конкретного результату;

- конкретизація та інтегрованість. Чітко визначаються межі процесу (щоб забезпечити узгодженість взаємопов'язаних процесів та уникнути дублювання у непов'язаних), а також вхідні ресурси та вихідний результат що описує конкретний бізнес-процес та впливає на результат діяльності (частіше рівень прибутку). Якість інтеграції конкретного бізнес-процесу у загальні процеси та організаційну структуру визначає результат;

- результат бізнес-процесу повинен створювати додаткову вартість (цінність) для клієнта, відвідувача чи споживача [1, с. 94].

Аналізуючи вплив бізнес-процесів на можливість впровадження принципів сталого розвитку слід акцентувати увагу на тому що бізнес-процеси вирізняються за багатьма ознаками. Детально їх класифікацію розглядали Чернобай Л.І. та Дума О.І. [76, с. 180]. У межах роботи виділимо основні із них, які подано на рис. 1.4.

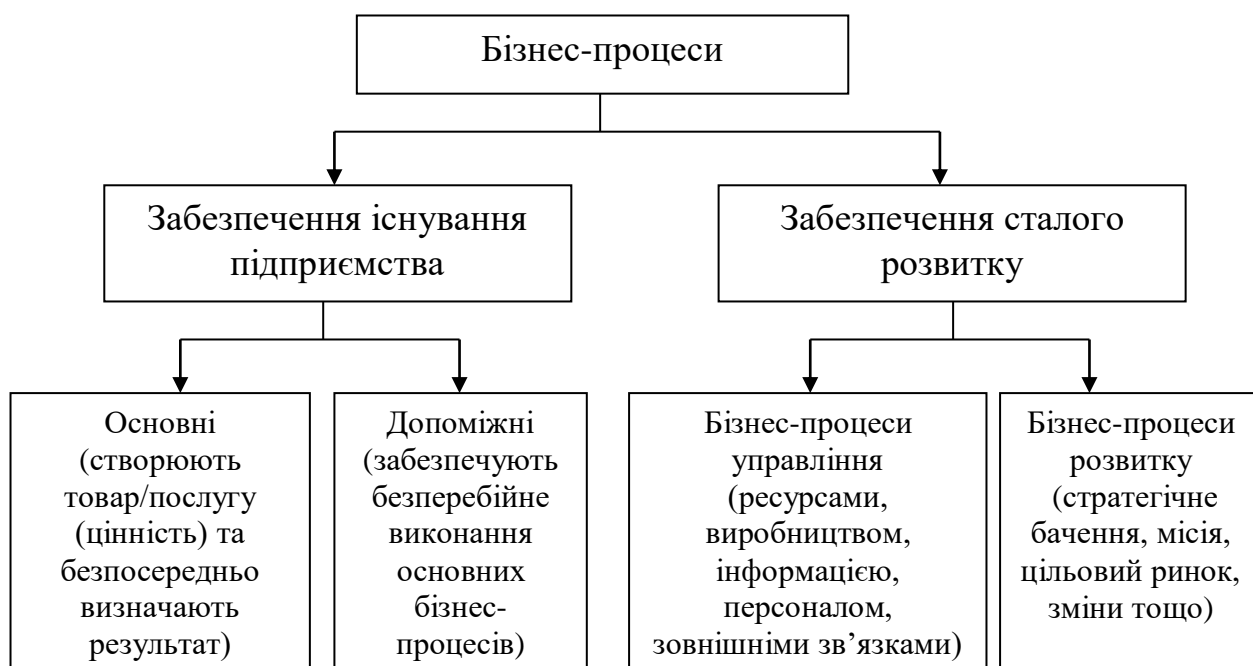


Рис. 1.4 Типи бізнес-процесів підприємства у контексті забезпечення сталого розвитку [1, с. 95; 76, с. 180]

Саме бізнес-процеси другої групи – управління та розвитку визначають потенціал підприємства для провадження принципів сталого розвитку у власну підприємницьку діяльність.

Бізнес-процеси управління стосуються основних та допоміжних процесів що відбуваються на підприємстві. Вони відповідають за поточну злагодженість процесів та спрямовані на отримання результату (та, у підсумку, прибутку). Функція управління охоплює всі процеси у кожен момент їх протікання та перетворення.

Бізнес-процеси розвитку орієнтовані на набуття переваг у тривалому періоді. У зоні їх дії – визначення напрямку розвитку на обраному ринку, удосконалення бізнес-процесів управління відповідно до нової мети / завдань чи ринкової ситуації, оптимізація ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища. Вони охоплюють стратегічне планування, масштабування та орієнтовані впровадження інновацій. Їх результат вимірюється таким категоріями як частка ринку, успіх у конкурентній боротьбі, впізнаваність продукції, відношення до торговельної марки, налагоджені зв'язки із громадськістю тощо.

Таким чином ключові аспекти сталого розвитку у контексті бізнес-процесів підприємства визначають «спроможність зберігати цілісність і життєздатність як в певний момент часу, так і в динаміці» [26]. Ефективне управління бізнес-процесами окремо взятого підприємства є основою впровадження принципів сталого розвитку у конкретній галузі та створює підґрунтя для досягнення Цілей Сталого розвитку у економіці країни. Крім екологічних аспектів, сталі бізнес-процеси є демонстрацією соціальної відповідальності, підтримка персоналу та етичне ведення бізнесу. Впровадження сталого розвитку слід розглядати не як виклик, а як шанс підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства, вплинути на імідж підприємства серед цільової аудиторії, здійснити внесок у благополуччя суспільства у тривалій перспективі.

## **1.2 Методика оцінювання рівня сталого розвитку фармацевтичної компанії**

Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати про відсутність єдиного методичного підходу до оцінювання рівня сталого розвитку підприємства взагалі чи компанії конкретної галузі (наприклад фармацевтичної). Наразі оцінюється тільки сталий розвиток країни або конкретного регіону. Натомість робляться спроби підібрати індикатори для оцінювання сталого розвитку галузі чи підприємств.

З огляду на внесок фармацевтичної компанії у сталий розвиток вважаємо за доцільне здійснювати у подальшому аналіз наявних методик оцінювання із позиції медичної галузі.

Оцінювання рівня впровадження принципів сталого розвитку у компаніях фармацевтичної галузі слід розглядати як постійний процес, який містить дві складові. По-перше, моніторинг – постійне відстежування обраних процесів шляхом фіксації показників ключових індикаторів. Тобто, у певний період час робиться «зріз» ситуації за показниками та робиться висновок про інтенсивність та відповідність бізнес-процесів запланованим. По-друге, оцінювання – на основі зібраних у процесі моніторингу даних визначається рівень інтенсивності та ефективності впровадження конкретних проектів спрямованих на досягнення Цілей Сталого розвитку. Поточне оцінювання дозволить швидко вносити корективи у бізнес-процес, заключне – підбивати загальні підсумки.

Для оцінювання рівня сталого розвитку у глобальному використовується методика оцінювання за цілями. Тобто за кожною метою аналізується рівень досягнення підпорядкованих їй завдань та робиться загальний висновок. Тобто для оцінювання використовується експертний метод, а результатом оцінювання стає ранжування країн за рівнем досягнення показника сталості розвитку. Відмітимо, що сталим є такий стан системи, «за якого кількісні та якісні характеристики її елементів залишаються незмінними у разі перетворень

викликаних змінами в середовищі її функціонування» [8, с. 161]. Це призводить до того, що гарні показники у одній сфері можуть перекрити не дуже добрі у іншій складовій сталого розвитку. Крім того, оцінюється рівень досягнення сталого розвитку у динаміці.

Посилаючись на звіт про сталий розвиток Європи 2025 (ESDR, шосте видання, Франція) відмітимо уповільнення прогресу у досягненні ЦСР країнами ЄС. Для оцінювання використовувалась методика панельного дослідження. Панель склали 41 країна) у т.ч. 27 країн-членів Євросоюзу, кандидати на вступ до ЄС та Велика Британія. У звіті зроблено порівняння двох періодів 2016-2019 рр. та 2020-2023 рр. Оскільки панель склали одні і ті ж країни, то похибка дослідження майже відсутня. За результатами дослідження відмічено, що темпи впровадження ЦСР у першому аналізованому періоді склали +1,9 бали, у другому – тільки +0,8 бали. Детальна інформація подана на рис. Б.1 додатку Б.

Основу панельного дослідження складає дослідження трьох її складових компонентів: екологічної, економічної та соціальної. Серед використовуваних методів : індикаторне оцінювання, експертне оцінювання та розрахунок інтегральних індексів. Їх переваги та недоліки подані у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Методика оцінювання рівня сталого розвитку [28, с. 352]**

Методика	Складові	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Оцінка індикаторів	- рівень викидів CO <sub>2</sub> ; - рівень безробіття; - доступ до медицини чи освіти; - показники ВВП тощо.	Деталізація, об'єктивність. Можливість порівнювати регіони та країни. Можливість встановлення пріоритетів для удосконалення	Відсутність аргументів на користь вибору та суб'єктивність вибору індикатора
Розрахунок інтегральних індексів	Загальний індекс сталого розвитку та у розрізі складових	Можливість порівняння, комплексність	Отримання усереднених оцінок, ігнорування деталей, суб'єктивність

## Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Використання експертних оцінок	Застосування для оцінювання якісних показників	Наявність досвіду та інтуїції, швидкість аналізу	Суб'єктивність, надійність метода залежить від вибору експерта та його компетенцій

Огляд наукових джерел показав, що більшість авторів пропонують оцінювати рівень провадження сталого розвитку, у т.ч. у фармацевтичних компаніях, у розрізі трьох складових що формують тріаду сталого розвитку. При цьому, частіш за все оцінюється саме економічна складова, як найбільш проста для оцінювання. Рідше додають соціальну та екологічну. Серед окреслених методик лідирує оцінювання за інтегральними індексами. Інтегральні індекси дають більш узагальнене значення та розраховуються за базі індикаторів, які деталізують конкретну складову сталого розвитку.

Серед вимог до вибору індикаторів застосовуються: вимірюваність у чіткій одиницях (год, грн., дні, тони тощо); циклічність прояву яка забезпечує можливість періодичного відстежування; здатність до додаткової перевірки (переміряти, перерахувати, тощо); доступність для збору; адекватність та відповідність цілям оцінюванням; надійність та об'єктивність; чутливість до змін; здатність ілюструвати прогрес [7, с 11]. Окремо слід відмітити вимогу щодо дієвості індикаторів. Обрані індикатори повинні бути активними, тобто вони мають стати критерієм на базі якого може бути обрана відповідна стратегія функціонування чи розвитку, орієнтована на досягнення ЦСР. При цьому бажано уникати використання значної кількості індикаторів, оскільки, незважаючи на те багато показників всебічно висвітлюють рівень досягнення цілей, вони ускладнюють аналітичну роботу, оцінювання та аналіз результатів.

Найбільш розповсюджені методики для оцінювання рівня сталого розвитку узагальнено та проаналізовано Медвідь Г.С. Автор наводить назву методики, її сутність, переваги, недоліки та напрями удосконалення. Проілюструємо найбільш популярні методики для оцінювання рівня сталого розвитку на рис. 1.5.

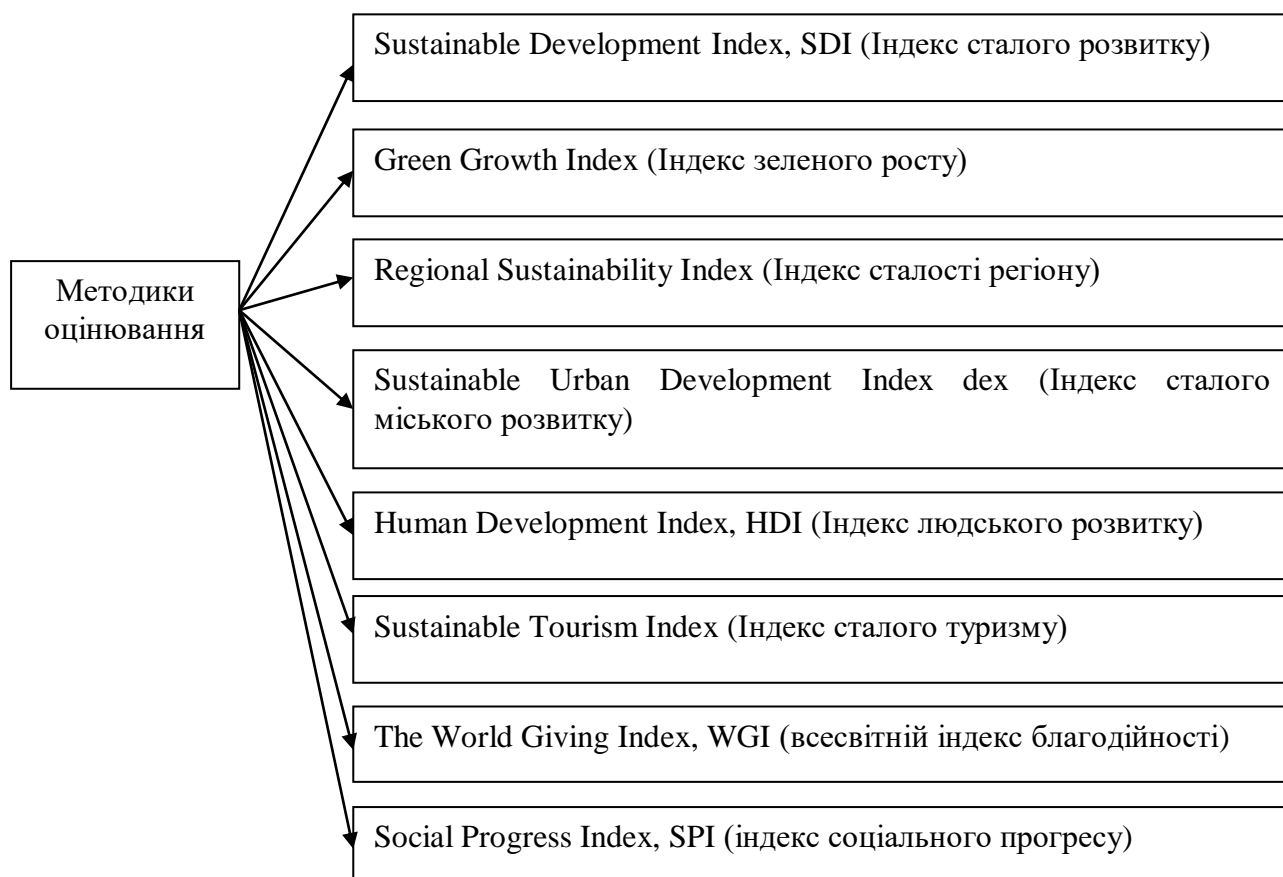


Рис. 1.5 Методики оцінювання рівня сталого розвитку [28, с. 353]

Як видно із наведеної схеми більшість методик оцінює конкретний напрям діяльності. Через те що превалює та чи інша складова (одна чи дві із трьох які визначають сталий розвиток) виникла додаткова класифікація економік за типами. Зокрема виділяють:

- традиційну / лінійну економіку, у якій ресурси споживаються у розмірі необхідному для реалізації поточної діяльності, а на перше місце виходять показники економічної ефективності;

- кругову. Посилюється увага до повторного використання ресурсу. Однак не через піклування про екологію, а швидше як спроба ефективно використовувати наявний матеріальний ресурс. Тобто в центрі уваги економічна ефективність та опосередкований вплив на екологічну складову;

- зелену економіку в основі якої мінімізація впливу на довкілля та використання альтернативних джерел енергії та відновлювальних ресурсів;
- циркулярну (економіку замкненого циклу) за цих умов відходи від однієї діяльності стають ресурсом для іншої. Також акцент зміщується на екологічну та економічну складові;
- Triple Bottom Line (модель потрійного критерію або модель трьох основ) – стала передумовою для сталого розвитку, оскільки відповідно до цієї моделі визнаються економічні чинники, екологічні наслідки та соціальна відповідальність бізнесу [28, с. 352; 46, с. 4].

В Україні вибір значень показників для оцінки сталого розвитку та оцінювання здійснюється компанією Ecovadis [93] також працює інформацію щодо стану ESG-показників можна отримати на сторінці компанії Sustainalytics у розділі Company ESG Risk Ratings [84]. Перевага використання даних компанії Sustainalytics у тому що є можливість деталізувати ризики за окремими галузями. Нажаль фармацевтична, медична чи діагностична галузі відсутні, що свідчить про недостатню увагу до сталого розвитку у сфері медицини.

Слід відмітити, що всі наведені показники є комплексними та розраховуються на базі певних індикаторів або навіть субіндексів. Проілюструємо це на прикладі Human Development Index, HDI, показника який описує рівень людського розвитку та може вважатись найбільш дотичним до фармацевтичної сфери (див. рис. 1.6).

Даний показник відноситься до комбінованих та оцінюється як через об'єктивні показники – тривалість життя, рівень грамотності, купівельна спроможність, ВВП на душу населення, тривалість навчання, тривалість життя, здоров'я, довголіття. Він характеризує переважно соціальну складову, опосередковано економічну, однак зовсім не враховує екологічну. Його складова The Quality of Life Index (індекс якості життя) є суб'єктивним оскільки розраховується на базі оцінювання рівня задоволеності життям у різних країнах.

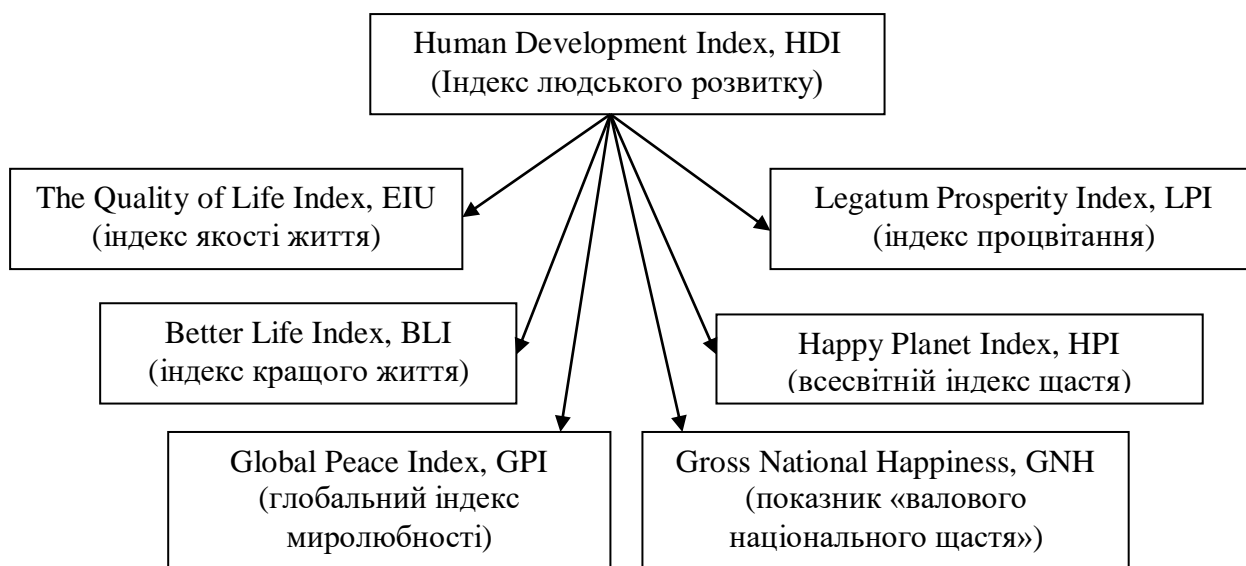


Рис. 1.6 Субіндекси Human Development Index, HDI [11, с 76-77; 86]

Найбільш ємним із наведених є Legatum Prosperity Index (індекс процвітання) він описує вісім галузей та має 89 змінних індикаторів, однак медицина як окрема галузь не виділена [12, с 76; 59, с. 143; 93]. Наразі цей індекс за участю України доступний за 2022 р. (див рис. 1.7)

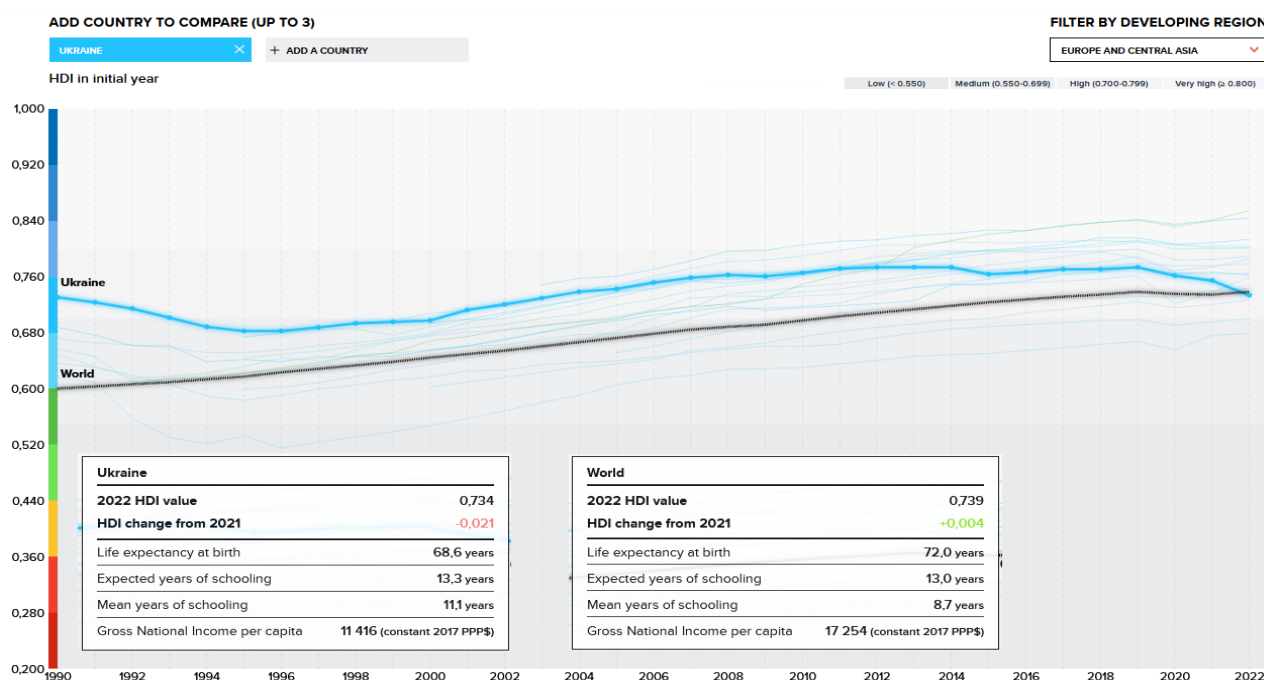


Рис. 1.7 Human Development Index для України та світу [86]

Залежно від значення Human Development Index, HDI країни поділяють на декілька груп: країни із дуже високим HDI, високим, середнім та низьким. За даними United Nations Development Programme значення HDI для України було майже не змінним протягом 32 років (1990 - 2022 рр.) та знаходилось у діапазоні 0,731 ... 0,734. За 2024 р. офіційний розрахунок показника HDI відсутній [86], проте UNDP наводить значення на рівні 0,734 [66].

Серед складностей із якими зіштовхуються дослідники оцінюючи рівень сталого розвитку на рівні країни слід виділити такі як наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

### Проблеми оцінювання рівня сталого розвитку країни \*

Проблема	Характеристика
Використання універсального показника	Як правило використовується усереднене значення різних показників що відображають сталий розвиток. Такий підхід дає можливість порівняти країни взагалі між собою та оцінити динаміку зміни показника у періоді. Однак він не деталізує конкретні складові
Нівелювання конкретних показників складових	Викликане використанням усередненого значення. Це призводить до того, що успіхи у одній складовій (частіше економічній) нівелюються невдачами у іншій (наприклад, екологічній). І у підсумку країна чи галузь буде мати середнє значення
Відсутність нормативних значень певними показниками за	Не всі показники мають чітко визначений норматив для порівняння. Так наприклад, мінімізація шкідливих викидів можлива до конкретного рівня – «нульового показника». Натомість оцінити соціальну складову шляхом порівняння із нормативним значенням майже не можливо. Адже, наприклад, рівень задоволеності життям – є показником відносним.
Формалізованість	Незважаючи на те що використання формалізованого оцінювання є найбільш поширеною методикою вона не враховує суб'єктивних бальних оцінок.

\*Примітка. Складено автором на базі літератури [12; 45, с. 18]

Окрема розглянемо проблеми із яким зіштовхуються дослідники оцінюючи рівень сталості розвитку фармацевтичні компанії (див. табл. 1.5). Оскільки єдина затверджена методика для оцінювання рівня сталого розвитку фармацевтичні компанії відсутня, то у роботі проаналізовано проблеми із якими дослідники зіштовхуються намагаючись здійснити аналіз які є причиною відсутності методики та частково пояснюють проблеми досягнення ЦСР.

Таблиця 1.5

**Проблеми оцінювання рівня сталого розвитку країни фармацевтичної компанії \***

Проблема	Характеристика
Визначення релевантних показників	Недостатня уніфікація соціальних, економічних та екологічних показників для фармацевтичної компанії ускладнює аналіз. Зокрема, постає питання як оцінити соціальну цінність інноваційного медичного препарату? Протиріччя оцінки можемо побачити на прикладі вакцини від COVID-19. За яким показником оцінити доступність ліків? Наприклад, в Україні розроблено програми реімбурсації, однак вони покривають далеко не всі потреби пацієнтів, крім того виникають складнощі отримання дозволу на отримання ліків за цією програмою. Це однією складною проблемою із якою зіштовхуються фармацевтичні компанії є вимірювання впливу компанії на систему охорони здоров'я України.
Складність оцінювання екологічної складової у сталому розвитку	Фармацевтичне виробництво пов'язане з використанням хімічних речовин, які можуть впливати на довкілля. Крім того, є відходи виробництва та досліджень які слід грамотно утилізувати. А також є продукція яку споживач використовує та повинен правильно утилізувати (як невикористані препарати, так і упакування, зокрема, аерозолі). Для упакування та друку інструкцій використовується значна кількість пластику, паперу, тощо. Це також спричиняє тиск на екологію. Ще однією проблемою є значний рівень енергоспоживання фармацевтичної компанії.
Етичні дилеми (частина соціальної складової)	Мова йде про прозорість клінічних досліджень та їх результатів, умови праці на фармацевтичних виробництвах, доступність ліків високої якості для бідних країн та ціноутворення. З одного боку, фармацевтична компанія має високий показник за економічною компонентою, а з іншого діє не в інтересах пацієнтів.
Законодавчі обмеження	Слід відмітити, що різні країни демонструють різний рівень досягнення ЦСР. Оскільки міжнародні фармацевтичні компанії часто діють у багатьох країнах (від високорозвинених країн Західної Європи до країн Африки) то можна сказати що це ускладнює цілісне оцінювання сталого розвитку. Крім того за відсутності єдиної методики оцінювання цей процес в межах конкретної компанії взагалі стає майже неможливим. Проте багато світових фармацевтичних компаній декларують та публікують звітність щодо результатів власної діяльності спрямованої на забезпечення сталості за трьома визначеними складовими: економічною, екологічною та соціальною.
Тиск інвесторів	Інвестори зацікавлені перш за все у отриманні прибутку на вкладені кошти. Це може створити прецедент коли фармацевтична компанія буде змушена відмовитись від фінансування заходів спрямованих на забезпечення сталого розвитку, натомість виконати вимоги інвесторів щодо покращення фінансових показників.

\*Примітка. Складено автором на базі літератури [7; 12; 30; 45, с. 18; 50; 89; 94]

Таким чином, можемо відмітити відсутність єдиної методики для оцінювання рівня сталого розвитку фармацевтичної компанії.

Проте, аналіз методик оцінювання рівня сталого розвитку на рівні країни чи галузі має здійснюватись обов'язково. Проведення аналізу дає можливість як оцінити поточний рівень впровадження принципів сталого розвитку та рівень досягнення конкретних показників за ЦСР так і визначити пріоритети. Зокрема виявити показники які мають потенціал для удосконалення або такі за якими компанія вже має певні здобутки тож варто продовжувати розвиток за обраним напрямом. Також можна відмітити показники (індикатори) за яким відбувається регрес, виявити його причини та оцінити можливі наслідки. Такі показники знаходяться у пріоритеті для удосконалення.

### **1.3 Підходи до забезпечення сталого розвитку фармацевтичної компанії**

Розгляду підходів до забезпечення сталого розвитку фармацевтичної компанії мають передувати аналіз підходів до розвитку в принципі та виокремлення чинників що здійснюють вплив на ефективність досягнення запланованих показників. Проте як було відмічено, у фармацевтичній сфері відсутні статистичні дані та методики за якими можна було б оцінити рівень досягнення цілей сталого розвитку. Тож існуючі підходи будуть описані відповідно до сталості взагалі та, за можливості, наведені особливості цієї діяльності для фармацевтичних компаній.

Науковці із різних галузей виокремлюють два можливі підходи забезпечення сталого існування: консервативний та прогресивний.

В основі консервативного підходу лежить «уникнення» змін що можуть негативно вплинути на сталість. Серед прикладів впровадження консервативного підходу можна виділити створення заповідників (зон мінімального чи дуже обмеженого впливу на природу), створення Червоної книги (містить перелік рослин та тварин які знаходяться на межі зникнення та

охороняються законом), встановлення квот та обмежень (на видобуток копалин, викиди CO<sub>2</sub>), прямих заборон (у медицині заборонене клонування, генетична модифікація, вирощування органів). У разі порушень використовуються санкції – переважно грошові методи покарань.

Натомість прогресивний підхід зосереджений на активацію, тобто на відновлення наявних ресурсів, збереження довкілля та розвиток людини у гармонії із світом.

Обидва підходи враховують те, що розвиток є процесом постійним, а сталість можна забезпечити шляхом виявлення та врахування (нівелювання, уникнення, пристосування) факторів оточуючого бізнес-середовища. Серед чинників які впливають на сталість розвитку можна виділити два типи:

- природні. Їх існування об'єктивне та зумовлене природними чинниками. Серед прикладів можна навести виверження, землетруси, глобальне потепління та зміна клімату. Ці ризики неможливо усунути, проте можна зменшити їх вплив на сталість розвитку. Зокрема, наприклад, будуючи атомну станцію слід врахувати сейсмічну активність в районі забудови.

- антропогенні. Викликані людською діяльністю, ймовірність їх появи та наслідки залежить від управлінських чи повсякденних рішень людини. Цю групу факторів можна поділити на дві складові: фактори прямої дії прямо залежать від рішення людини. На прикладі України зараз можна відмітити військові дії та їх вплив на складові сталого розвитку. Зокрема забруднені ґрунти, вода. Мають місце втрати прибутку та зупинка економічної діяльності. Потерпає людський ресурс від обстрілів, міграції та відсутності роботи. Також сюди відноситься активний видобуток природних копалин, техногенні ризики. Друга група це фактори непрямої дії. На прикладі Запоріжжя – забір води із Дніпра та її злив без належного фільтрування призводить до забруднення головної водної артерії країни. Антропогенні чинники непрямої дії є найбільш складними із точки зору прогнозування та нівелювання наслідків. Однак вони мають постійно знаходитись у полі зору через значну загрозу сталому розвитку.

Аналізуючи можливі підходи до забезпечення сталого розвитку не можна оминати увагою і те, що саме поняття «сталий розвиток» слід розглядати із двох позицій. Квятковська Л.А. наголошує, що є сталий розвиток як показник досягнення конкретних цілей у певний період часу, тобто сталий розвиток розглядається як статична категорія. Також вона наголошує що сталий розвиток слід розглядати і як динамічну категорію, оскільки розвиток це і є процес. У цьому випадку забезпечення ЦСР слід розглядати безперервний процес змін що мають на меті «перехід підприємства на якісно новий рівень діяльності». Унікальністю динамічного розвитку є «закріплення якісних змін, досягнутих результатів на основі циклічного відтворення постійної системи функцій підприємства» [17, с. 301].

Виходячи із наявних літературних джерел за досліджуваною тематикою можна відмітити, що підходи до забезпечення сталого розвитку ґрунтуються на концепції корпоративно-соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility – CSR). За визначенням Школи Бізнесу від ТОВ «Нова Пошта» КСВ – «відповідальний підхід до ведення бізнесу, за яким вводяться ініціативи та рішення для покращення навколишнього середовища, життя інших людей та суспільства загалом» [23]. Тобто це певна філософія бізнесу, яка відображає активну позицію компанії за трьома зонами відповідальності, які подані на рис. 1.8.

Відмітимо, що зовнішня зона також використовується як потужне джерело PR-діяльності спрямованої на створення та підтримку суспільного іміджу компанії як соціально відповідальної.

Як вже зазначалось конкретному методичному інструментарію впровадження сталого розвитку на даному етапі не приділяється достатньої уваги. Окреслено тільки загальні пріоритети та принципи досягнення. Розроблено методику оцінювання сталого розвитку яка базується на використанні інтегральних індексів та порівняльному аналізі досягнень різних країн.

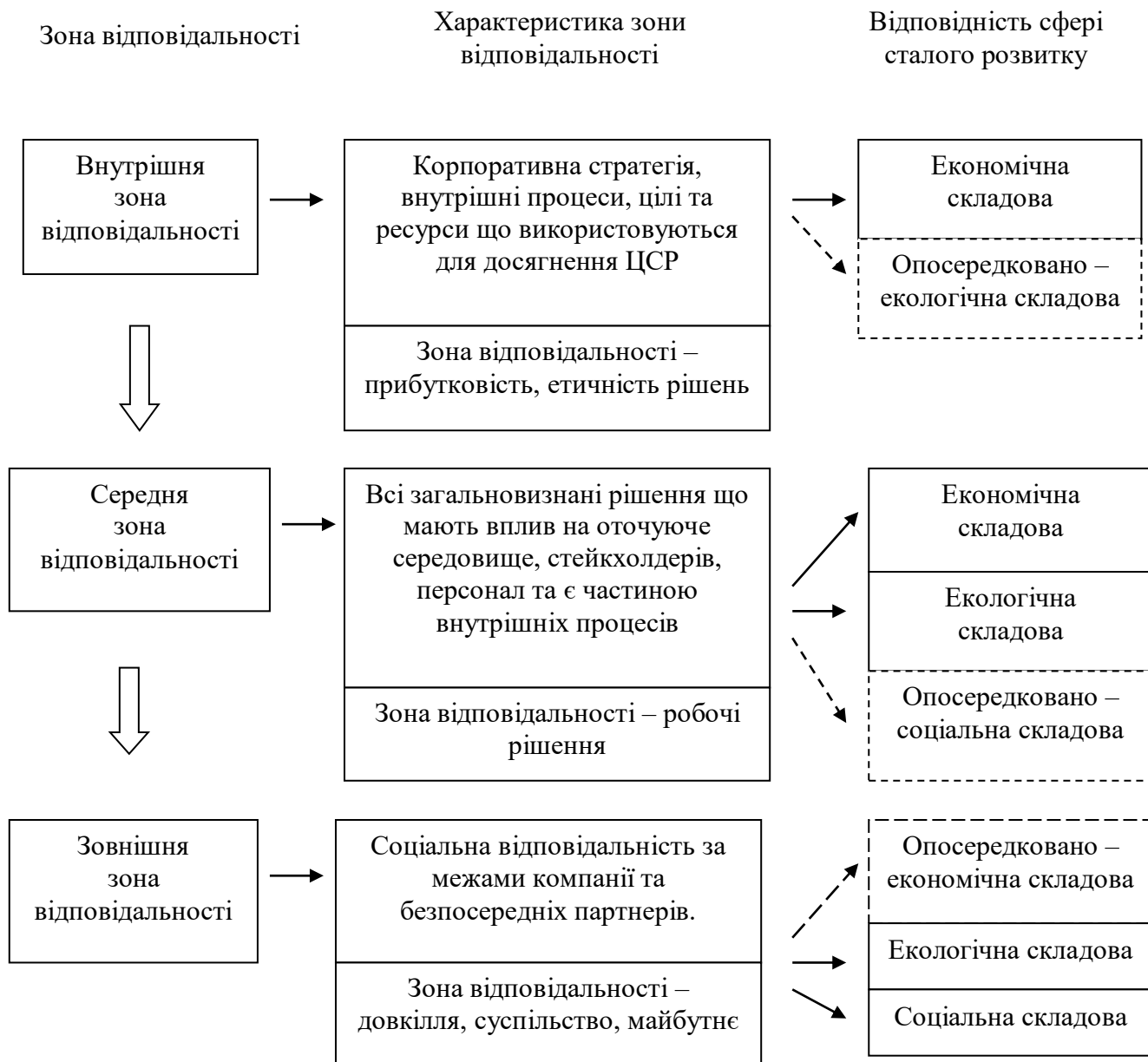


Рис. 1.8 Зони корпоративно-соціальної відповідальності (складено автором на основі [9])

Відмітимо що аналіз наявних джерел дає підстави виокремити декілька підходів, які використовуються на рівні територій, галузей та окремих підприємства задля досягнення ЦСР. Ці підходи є універсальними, однак вибір конкретного із них для застосування обґрунтовується доступною ресурсною базою та рівнем невизначеності бізнес-оточення. Виділені підходи наведено на рис. 1.9.

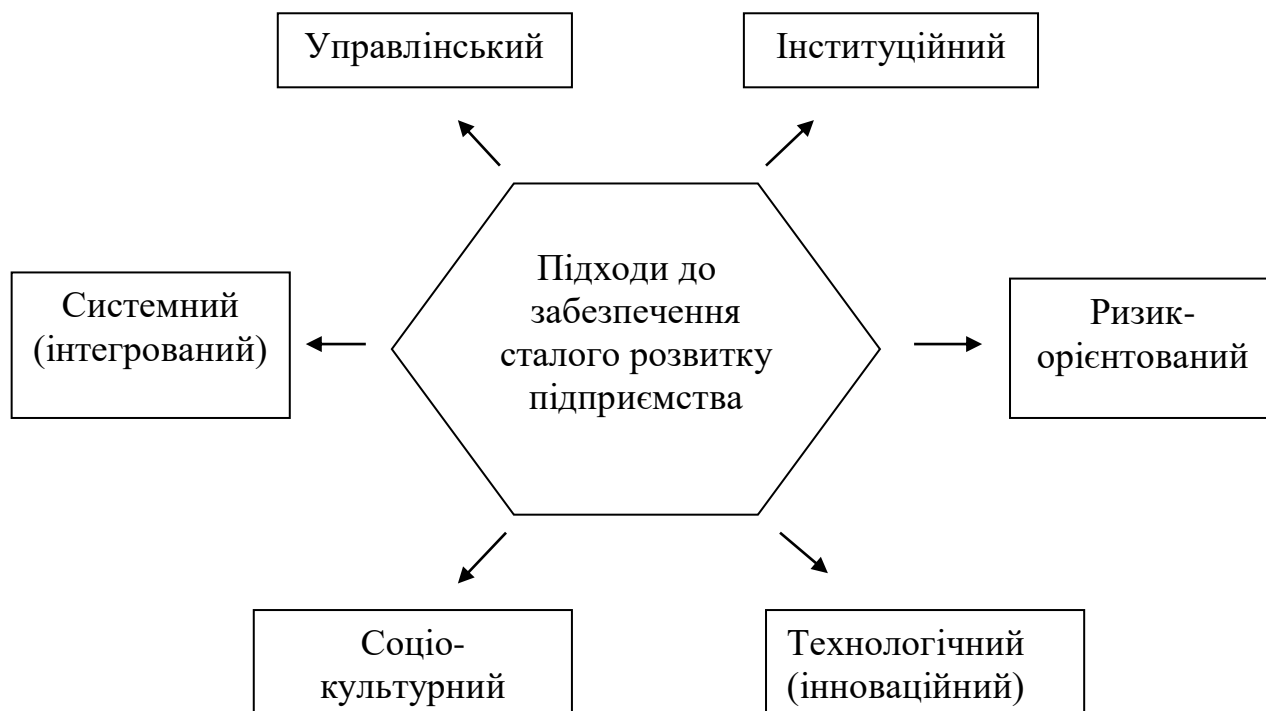


Рис. 1.9 Універсальні підходи до забезпечення сталого розвитку  
(складено автором на основі [9; 44, с. 301; 61, с. 103])

Розглянемо наведені на схемі підходи. Лідирує безумовно системний підхід. Стратегія сталого розвитку та науковці які розглядають процес її реалізації наголошують, що в основу сталого розвитку покладено гармонізацію економічних, екологічних та соціальних цілей. Досягнення значних результатів за однією із них не дає підстав стверджувати що підприємство має успіх у впровадженні концепції сталого розвитку. Натомість, збалансований розвиток усіх наведених складових забезпечує успіх у перспективі. Порухення балансу негативно впливає на досягнення та підтримку сталості. Сталий розвиток забезпечується через розуміння цих взаємозв'язків, виявлення ключових впливів та управління ними. Акцент робиться на аналізі потоків ресурсів, енергії, інформації та їхньому оптимізації. Утримання системи у балансі це складна постійна робота та складні рішення що приймаються щоденно. Такий інтегрований підхід є найскладнішими у реалізації.

Управлінський підхід зосереджений на провадженні принципів сталого розвитку в усі аспекти управління компанією, від стратегічного планування до прийняття поточних рішень, операційної діяльності, системи мотивації та звітності. Його використання передбачає розробку відповідних політик та процедур, а також моніторинг та оцінку їхньої ефективності. Управлінська увага зосереджена в основному на ефективному використанні ресурсів які у розпорядженні.

Інституційний підхід реалізується на рівні держави або великих корпорацій. Він передбачає укладення глобальних угод (наприклад, в рамках дотримання Кіотського протоколу), розроблення правових (на рівні держави / регіону) та управлінських (на рівні корпорацій) механізмів досягнення сталості розвитку. Зокрема це забезпечення прозорості, підзвітності, врахування думки громадськості, екологічне законодавство (на рівні держави та окремої корпорації), розроблення соціальних програм (на рівні держави та окремої корпорації), планування та аудит досягнутих результатів. Ефективною є співпраця держави та бізнесу орієнтована на досягнення ЦСР.

Ризик-орієнтований підхід. Зосереджується на ідентифікації, оцінці та управлінських ризиках, пов'язаних з економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства. Сталий розвиток розглядається як спосіб мінімізації цих ризиків та використання можливостей, що виявляються у зв'язку з ними (наприклад, ризики зміни клімату, соціальної нестабільності, дефіциту ресурсів). Доцільний до застосування у галузях що відчують на собі значний вплив бізнес-оточення. Особливість підходу у відсутності проактивності, тобто застосовуючи ризик-орієнтований підхід компанія намагається стати більш стійким та уникнути ризиків, проте вона може втрачати можливості для проведення змін.

Технологічний підхід акцентує увагу на інноваційних рішеннях що сприятимуть забезпеченню та утриманню сталості. Відповідно до нього інновації розглядаються як ключовий інструмент. Серед спрямування можна навести: розроблення нових екологічно чистих технологій, товарів,

впровадження сталих бізнес-моделей (наприклад перехід до циркулярної економіки), оптимізацію виробничих процесів, моніторинг викидів, перехід на використання відновлювальної енергії, пошук нових рішень для соціальних та екологічних проблем. Незважаючи на те, що зосередження на інноваціях потребує капіталовкладень, їх провадження дозволить забезпечити конкурентні переваги вищого порядку. Широке впровадження у межах цього підходу знаходить використання штучного інтелекту.

Соціо-культурний підхід передбачає проведення просвітницької роботи оскільки ґрунтується на розвитку екологічної свідомості, заохочення до здорового способу життя, відмову від надмірного споживання, залучення суспільства до екологічних та соціальних ініціатив. Також в межах цього підходу увага приділяється формуванню сильної корпоративної культури, яка підтримує принципи сталого розвитку на всіх рівнях управління та серед поділяється колективом. Це передбачає навчання, мотивацію та залучення персоналу до ініціативи зі сталого розвитку.

Відмітимо, що фармацевтичні компанії можуть обрати різні стратегії забезпечення сталого розвитку в межах окреслених підходів. Зокрема Баумгартнер Г. (Baumgartner R.J.) класифікує стратегії наступним чином:

- *introverted* (інтровертована) стратегія. Її сутність можна визначити як «орієнтовану всередину компанії» що виражається у зосередженості на пом'якшенні ризиків, дотриманні стандартів, увазі до законодавства, етичних норм та соціальних стандартів. Компанія може зосереджуватися на зниженні витрат, покращенні продуктивності праці, розвитку внутрішньої інноваційної культури та підвищенні кваліфікації персоналу. *Extroverted*-стратегія не передбачає великих зовнішніх ризиків чи експансії на нові ринки, вона зосереджена на стабільному розвитку в компанії та досягає високої ефективності через внутрішні зміни;

- *extroverted* (екстравертована) стратегія – «орієнтована зовні компанії». У випадку її використання компанія зосереджена на формуванні та підтримці зовнішніх зв'язків, залучення стейхолдерів, партнерів, широкої громадськості,

отриманні ліцензії на кращі винаходи та більш ефективні технології тощо. Така стратегія передбачає активне просування бренду, залучення інвесторів, пошук нових клієнтів, а також використання зовнішніх ресурсів, таких як стратегічні альянси або технологічні інновації. Extroverted-стратегія дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку та адаптуватися до глобальних тенденцій;

- conservative (консервативна) стратегія. Стратегія яка орієнтована на консервативному підході до забезпечення сталого розвитку, оскільки в її основу покладено принципи збереження існуючого. Має місце фокусування на очисних спорудах, зменшенню кількості відходів, повторній переробці тощо. Такий підхід особливо актуальний у часи економічної невизначеності або кризи, коли підприємство прагне зберегти свої позиції без зайвих ризиків;

- visionary (далекоглядна) стратегія. Найбільш цілісна та виважена, але складна у реалізації стратегія забезпечення сталого розвитку. Вона орієнтована на інтеграцію усіх сфер для досягнення ЦСР. Visionary-стратегія орієнтована на проривні зміни та готовність до великих інвестицій в інновації, навіть якщо це може спричинити певні ризики в короткостроковій перспективі. Вона забезпечує не просто реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, але й активну участь у формуванні цих, що дозволяє підприємству змінювати лідерські позиції на майбутньому ринку. За рахунок прогресивного підходу (інновації, інвестиції у новітні проекти, нестандартні рішення, диференціація) досягаються конкурентоспроможні переваги на тривалий час та забезпечується позитивний вплив на майбутнє суспільства [44, с. 302; 61, с. 105; 81].

Таким чином, компанії у т.ч. фармацевтичні які орієнтовані на досягнення та забезпечення сталого розвитку можуть обрати із-поміж декількох підходів для реалізації мети, а також обрати конкретну стратегію. Проте кожне із них має дотримуватись концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), активно впроваджувати ініціативи соціального та екологічного спрямування, турбуватись про зменшення негативного впливу на довкілля та формувати позитивну репутацію серед інвесторів та суспільства.

## Висновки до розділу 1

Відмічено що сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення та не містить загрози для майбутніх поколінь. Розглянуто передумови переходу до концепції сталого розвитку та структуровані основні події, що вплинули на процес. Подано тріаду складових що забезпечують сталий розвиток – економіка, екологія та соціум. Відмічено, що сучасні підприємства повинні адаптувати свої бізнес-процеси для забезпечення сталості системи в цілому. Для цього розглянуто основні бізнес-процеси та порядок їх реалізації. Деталізовано завдання на рівнях управління бізнес-процесами.

Зроблено висновок про відсутність єдиного методичного підходу до оцінювання рівня сталого розвитку компанії (наприклад фармацевтичної). У якості бази для оцінювання рівня досягнення ЦСР використовується набір індикаторів та розрахунки інтегральних показників. Наведено інтегральні індекси для оцінювання рівня сталого розвитку які можуть бути застосовані для оцінки фармацевтичної галузі. Розглянуто субіндекси Human Development Index, HDI. Цей індекс демонструє рівень людського розвитку. Окреслено проблеми оцінювання рівня сталого розвитку країни та виділено проблеми оцінювання рівня сталого розвитку країни фармацевтичної компанії;

Розглянуто підходи до забезпечення сталого розвитку фармацевтичної компанії. Відмічено існування двох можливих підходів для забезпечення сталого існування: консервативний та прогресивний. Розглянуто фактори що впливають на розвиток – природні та антропогенні, які поділяються на два види – фактори прямої та непрямой дії. Окреслено зони корпоративної соціальної відповідальності: внутрішня, середня зона та зовнішня. Наведено універсальні підходи до забезпечення сталості: системний, управлінський, інституційний, ризик-орієнтований, технологічний, соціо-культурний. Відмічено, що фармацевтичні компанії можуть обрати різні стратегії забезпечення сталого розвитку в межах окреслених підходів: *introverted*, *extroverted*, *conservative*, *visionary*.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «БІОКОДЕКС УКРАЇНА»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика фармацевтичної компанії

Для дослідження у дипломній роботі обрано компанію Biocodex яка має тривалу історію існування, працює на міжнародному ринку та має представництво оснащене виробничими потужностями в Україні. Компанія орієнтована на надання якісних та ефективних медичних препаратів у сфері гастроентерології.

Поштовхом до початку роботи стало відкриття Анрі Буларом штаму дріжджів *Saccharomyces boulardii* (Henry Boulard, 1920 р.) [10]. Комерціалізація винаходу почалась тільки у 1953 р. коли Вале та Мішель Юбло заснували родинний бізнес – компанію Biocodex та придбали у Анрі Булара право на винахід що [39]. Препарат зареєстровано у 1961 р. Наразі випуск пробіотику *Saccharomyces boulardii* CNCM I-745® є основним виробництвом компанії Biocodex. З моменту появи препарату було проведено більш ніж сто досліджень які були покликані підтвердити чи спростувати його ефективність, у підсумку за рецептом лікаря препарат було призначено понад 460 млн. разів. Для виготовлення препарату створено виробничий та логістичний центри за 60 км. від Парижу площею 9 га. Це свідчить про наявність унікальної торговельної пропозиції яка визначила спеціалізацію компанії – роботу в галузі мікробіоти [4]. Історія розвитку компанії подана на рис. В.1 (див. додаток В).

Штаб-квартира Biocodex знаходиться у Франції. Три заводи із виготовлення продукції розташовані у Франції та Мароко (Касабланка), філії відкрито і 16-ти країнах світу (див. рис. В.2, додаток В). Компанія має близько 1 700 співробітників у всіх філіях. Будучи відносно невеликою компанією зі

значними амбіціями Biocodex уникає залучення сторонніх фінансових інвестицій (окрім фінансування у рамках програми ЄС від «Горизонт 2020»), натомість співпрацюючи із багатьма науковими центрами та вкладаючи гроші у стартапи які розробляють пробіотики та досліджують біологічно активні мікроорганізми. Серед масштабних проектів можна відзначити такі як подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Інноваційні стартапи та проекти які підтримує Biocodex [4]

Компанія, стартап	Рік початку співробітництва	Напрямок дослідження	Результат
Maat Pharma	2016 р.	- потенціал трансплантації фекальної мікробіоти (ТФМ)	- технологія біотерапії відновлення мікробіомів Maat (MMRB); - платформа GutPrint® (збір даних, їх обробка та аналіз)
Exelium Biosciences	2018 р.	- живі біотерапевтичні засоби; - мікробіота імунної системи	- розблення моноштамового підходу для лікування хвороб кішківника
Kinnov Therapeutics	2018 р.	- стратегії лікування залежностей	- II етап клінічного дослідження ципрогептадину та празозину для лікування алкогольної залежності
TargEDys	2019 р.	- баланс метаболізму	ТМ Probiosatys™ (препарати Symbiosys® та Satylyia®)

З одного боку підтримка стартапів це гарантує нові можливості, залучення талантів, нове бачення проблеми, потенціал розширення та інноваційність, а з іншого дозволяє зберегти ту якість фармацевтичної продукції яку декларує компанія.

Окрім спеціалізації у гастроентерології Biocodex активно проводить дослідження та виводить на ринок препарати у різних терапевтичних галузях (гастроентерологія, пробіотики, центральна нервова система, ліки від орфанних

захворювань). Усі препарати мають сертифікати ANSM та USFDA у кожній країні куди ведуться постачання (див. рис. В.3, додаток В). З початку 2020-х років, після купівлі Laboratoires Ipriad, компанія орієнтується у т.ч. на виробництво засобів для збереження жіночого здоров'я.

Завдяки розгалуженій партнерській мережі Biocodex може пропонувати фармацевтичні препарати у понад ста двадцяти країнах світу. Найбільші за обсягом продажі приходяться на Францію (35% )та європейські країни (37%). Детально обсяги продажів за географією наведено на рис. В.4 (див. додаток В). та експансію на рис. В.5 (додаток В) Компанією знайдено відповідний баланс між «розвитком глобальної мережі та підтримкою локальних ринків» [4].

Науково-дослідний центр Biocodex працює із 1989 р. та налічує 50 фахівців які добре знають продукцію компанії та працюють над проектами, втілюючи передові досягнення у галузі та враховуючи вимоги що висувуються до медичних препаратів. З метою розвитку у галузі мікробіоти та обміну досвідом створено Інститут Мікробіоти Biocodex, Академію Biocodex та Фонд Biocodex Microbiota.

Таким чином організаційна структура Biocodex є дуже гнучкою, філіями керують директори які краще знають особливості роботи у середовищі конкретної країни. Вони підпорядковуються безпосередньо власникам бізнесу.

З 2014 р. було почато переговори про вихід Biocodex на ринок України. 01.08.2014 р. зареєстровано ТОВ «Біокодекс Україна» (ЄДРПОУ 39331618) зі статутним капіталом у 322 382 грн. в якій зараз задіяло 60 фахівців. Основні напрями діяльності та торговельні марки наведено на рис. 2.1.

За даними наведеними на офіційній сторінці компанії Biocodex свій розвиток компанія пов'язує із «розширенням можливостей наших співробітників, підприємницьким духом і мобільністю» [4]. Компанія дотримується цього принципу у всіх філіях, а будучі сімейним бізнесом вони вважають що командна робота та ефективна взаємодія є однаково важливі які і корпоративна стратегія розвитку. На базі цього виділено основні цінності Biocodex:

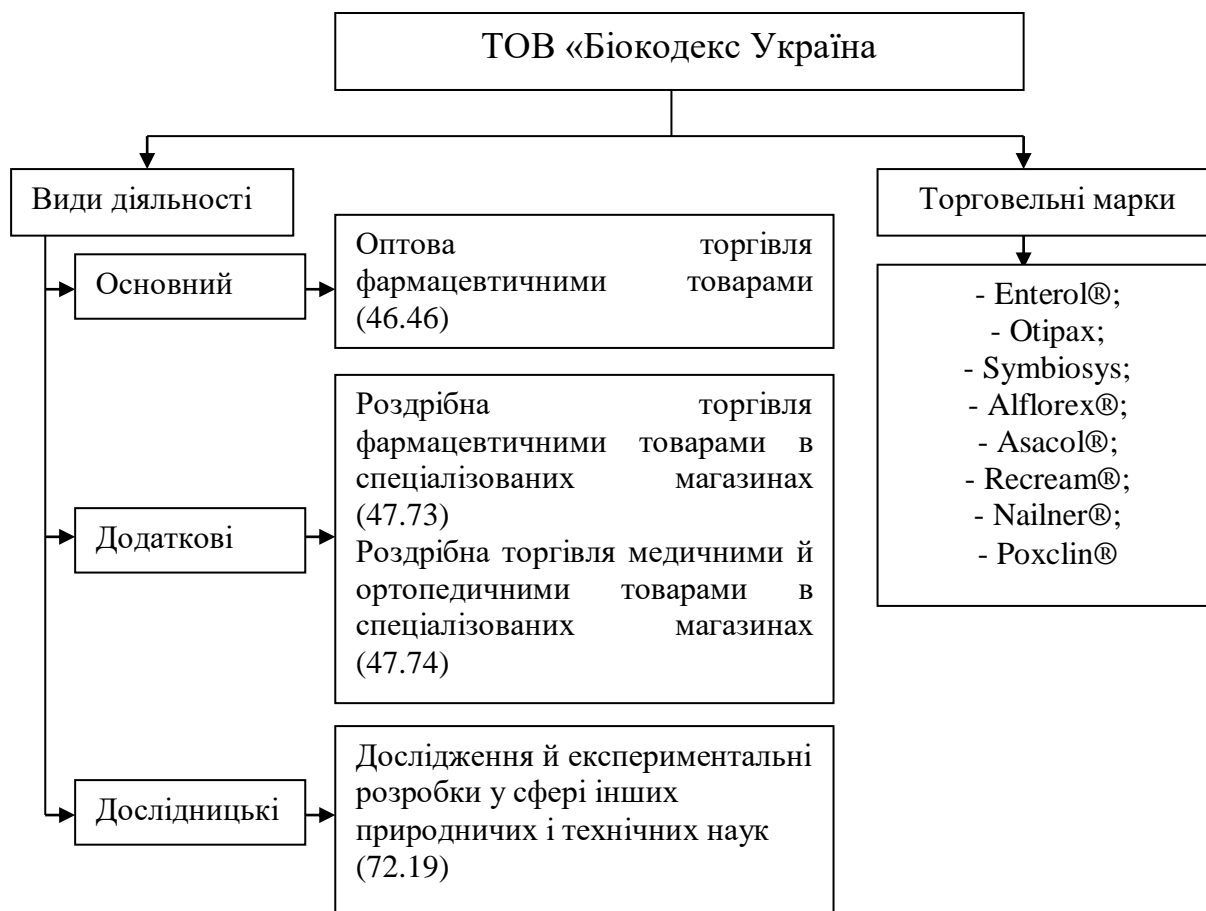


Рис. 2.1 Види діяльності та ТМ ТОВ «Біокодекс Україна» [3-4; 82]

- інновації. На сайті компанії зазначено «ми робимо помилки – але ми аналізуємо, виправляємося та стаємо більш досконалішими»;

- командна робота. Створено умови для обміну досвідом, висловлення думки, враховуються відмінності між поколіннями та вплив культури країни у якій працює компанія;

- справедливі відносини по відношенню до усіх партнерів та сторін що дотичні до компанії;

- піклування існуючої екосистеми у компанії, зокрема підтримка колективу та виконання зобов'язань щодо суспільства та клієнтів [4].

Таким чином, наведені принципи та розглянута історія діяльності дозволяє зробити висновок що компанія Biocodex та ТОВ «Біокодекс Україна», як філія в Україні, орієнтовані на етичність у роботі та провадження

корпоративної відповідальності перед суспільством та стейхолдерами за наслідки своєї діяльності.

Екологічна складова роботи висвітлена не достатньо, зокрема на сторінках ТОВ «Біокодекс Україна» [4] та Biocodex Academy [82] наведено тільки про таку активність як створення екологічно-безпечних методів синтезу. Даний підхід до синтезу дозволяє забезпечити належну фармацевтичну якість активних інгредієнтів [4].

Щодо економічної складової, то аналіз фінансової звітності за чотири останні роки (період 2021 – 2024 рр.) дозволить зробити висновки про ефективність реалізації цієї складової сталого розвитку. Слід відмітити, що з початку війни Державна податкова служба України надала дозвіл не розміщувати у публічному доступі інформацію щодо фінансового стану суб'єктів господарювання. Таким чином, частина публічних електронних реєстрів, відсутня, а результати роботи оприлюднюються компаніями на власний розсуд та їх особистих сторінках. Зважаючи на це інформація щодо фінансової звітності ТОВ «Біокодекс Україна» у мережі відсутня. Тому було використано внутрішню звітність, яка подана на рис. Г.1-Г.8 (див. додаток Г). Період обрано через бажання висвітлити вплив війни на роботу ТОВ «Біокодекс Україна».

Для аналізу будуть використані такі методи дослідження:

- горизонтальний та вертикальний аналіз балансу за 2024 р. дадуть підстави оцінити стан справ за останній рік, що відображає найбільш актуальну інформацію та може стати основою для прогнозування планування діяльності на наступний період;

- коефіцієнтний / індексний. Зокрема буде здійснено аналіз за обраний період чотирьох груп показників, які дадуть можливість оцінити ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ділову активність підприємства.

Горизонтальний аналіз дає можливість відобразити показники у динаміці. Результати аналізу подано у табл. 2.2. Вихідні дані наведено на рис. Г.1-Г.8 (див. додаток Г).

Таблиця 2.2

## Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Біокодекс Україна» за 2024 р.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
			Абсолютне, грн.	Відносне, %
1	3	4	5	6
<b>Актив</b>				
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	6 313,1	3 988,1	-2 325,00	-36,83
Первісна вартість	11 474,8	11 883,6	408,80	3,56
Накопичена амортизація	5 161,7	7 895,5	2 733,80	52,96
Незавершені капітальні інвестиції	312,1	211,6	-100,50	-32,20
Основні засоби :	885,4	511,5	-373,90	-42,23
первісна вартість	12 812,9	13 516,7	703,80	5,49
знос	11 927,5	13 005,2	1 077,70	9,04
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-
Інші необоротні активи	8 875,5	9 066,6	191,10	2,15
Усього за розділом I	16 386,1	13 777,8	-2 325,00	-15,92
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси :	44 935,9	42 541,3	-2 394,60	-5
у тому числі готова продукція	43 845,0	42 405,0	-1 440,00	-3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-	8 073,1	8 073,1!	100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	8 680,3	7 753,4	-926,90	-11
у тому числі з податку на прибуток	-	2 886,4	2886,4	100
Інша поточна дебіторська заборгованість	5 197,4	32 912,0	27 714,60	533
Гроші та їх еквіваленти	154 514,8	163 345,5	8 830,70	6
Витрати майбутніх періодів	140,8	442,5	301,70	214
Інші оборотні активи	230,6	133,5	-97,10	-42
Усього за розділом II	213 699,8	255 201,3	41 501,50	19
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	230 085,9	268 979,1	38 893,20	17
<b>Пасив</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	322,4	322,4	0	0,00
Додатковий капітал	35,4	4,4	-31	-87,57
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	175 228,8	219 425,8	44197	25,22
Усього за розділом I	175 586,6	219 752,6	44166	25,15
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>				
<b>III. Поточні зобов'язання</b>				
товари, роботи, послуги	7 810,3	4 795,0	-3015,3	-38,61
розрахунками з бюджетом	3 554,7	-	-3 554,7	-
у тому числі з податку на прибуток	3 554,7	-	-3 554,7	-
розрахунками з оплати праці	12,1	14,5	2,4	19,83

Продовження табл. 2.2

1	3	4	5	6
Інші поточні зобов'язання	43 122,2	44 417,0	1 294,80	3,00
Усього за розділом III	54 499,3	49 226,5	-5 272,80	-9,67
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-
Баланс	230 085,9	268 979,1	38 893,20	16,90

За результатами аналізу видно збільшення суми накопиченої амортизації (майже на 53%). Має місце зростання власного капіталу за рахунок збільшення суми нерозподіленого прибутку (25%). Зростання балансу також вказує на успішність роботи. Це свідчить про прибутковість діяльності ТОВ «Біокодекс Україна». Суттєво скоротився додатковий капітал компанії (-87%), цей показник потрібно досліджувати детально, проте він може вказувати на переоцінку активів або їх списання. Також зменшилась загальна сума поточних зобов'язань.

Щодо вертикального аналізу, то він дає можливість оцінити структуру фінансової звітності із позиції вкладу кожної складової у ефективність діяльності. Структуру складено за основними розділами та наведено у табл. 2.3. Вихідні дані наведено на рис. Г.1-Г.8 (див. додаток Г).

Таблиця 2.3

**Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Біокодекс Україна» за 2024 р.  
(основні розділи)**

Актив	На початок звітного періоду	Частка на початок звітного періоду, %	На кінець звітного періоду	Частка на кінець звітного періоду, %
1	2	3	4	5
<b>Актив</b>				
I. Необоротні активи	16 386,1	7,12	13 777,8	5,12
II. Оборотні активи	213 699,8	92,88	255 201,3	94,88
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-
Баланс	230 085,9	100	268 979,1	100

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Пасив				
III. Власний капітал	175 586,6	76,31	219 752,6	81,70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-		-	
III. Поточні зобов'язання	54 499,3	23,69	49 226,5	18,30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-
Баланс	230 085,9	100	268 979,1	100

Аналіз не є вичерпним, оскільки до уваги взято тільки основні розділи, проте результати демонструють що в структурі активів значно переважають оборотні активи, а в структурі пасиву є незначна кількість поточних зобов'язань.

Другим підходом, що буде використано для оцінки фінансово стану підприємства є коефіцієнтний (індексний) метод. Його застосування дає можливість отримати уявлення про різні аспекти роботи компанії. Формули для розрахунку коефіцієнтів подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Формули для проведення коефіцієнтного аналізу [19; 47 ; 73]

Індекси та коефіцієнти	Формула для розрахунку	Номер формули
1	2	3
Індекси ліквідності		
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов'язання	2.1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання	2.2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	2.3
Індекси платоспроможності		
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Сума активів	2.4
Коефіцієнт фінансової залежності	Всього пасивів / Власний капітал	2.5

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Індекси рентабельності		
Рентабельність активів (ROA)	(Чистий прибуток / Середньорічна сума активів)*100	2.6
Рентабельність власного капіталу (ROE)	(Чистий прибуток або збиток / Сума власного капіталу)*100	2.7
Індекси ділової активності		
Коефіцієнт оборотності активів	Виручка / Середньорічний обсяг активів	2.8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка / Середньорічна сума заборгованості	2.9
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Середньорічна вартість запасів	2.10

Розрахунок коефіцієнтів за наведеними формулами подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Значення коефіцієнтів ТОВ «Біокодекс Україна» за період 2021-2024 рр.**

Індекси та коефіцієнти	Номер формули	Період			
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Індекси ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності	2.1	1,72	2,82	3,92	5,18
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2.2	1,08	1,79	3,10	4,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2.3	0,28	1,39	2,84	3,32
Індекси платоспроможності					
Коефіцієнт автономії	2.4	0,485	0,68	0,76	0,82
Коефіцієнт фінансової залежності	2.5	0,515	0,32	0,24	0,18
Індекси рентабельності					
Рентабельність активів (ROA)	2.6	21,5%	16,4%	46,37%	46,2%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	2.7	44,3%	24,1%	63,25%	58,3%
Індекси ділової активності					
Коефіцієнт оборотності активів	2.8	2,2	1,86	2,36	1,98
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2.9	6,86	274,01	58,14	20,27
Коефіцієнт оборотності запасів	2.10	1,87	1,46	2,10	2,18

Для розрахунку використано дані внутрішньої звітності за аналізований період, які наведені на рис. Г.1-Г.8 (див. додаток Г). та у відкритому доступі у мережі Інтернет, зокрема на сайтах Опендатабот [3] та Хостинг Україна [5], які публікують відкриту скорочену статистику діяльності компаній на ринку України.

За результатами розрахунків коефіцієнтів є можливість порівняти показники діяльності довоєнного та воєнного періодів. Орієнтуючись на отримані дані відмітимо, що показники ліквідності та платоспроможності вирости у порівнянні 2021 р. та 2022 р. Натомість рентабельність власних активів знизилась на 5%, а показник власного капіталу (ROE) зменшився майже у двічі. Також зменшилась ділова активність ТОВ «Біокодекс Україна», зокрема зменшилися коефіцієнти оборотності активів та запасів. Детального аналізу потребує коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Стан заборгованості товариства перед бюджетом за аналізований період наведено на рис. 2.2.

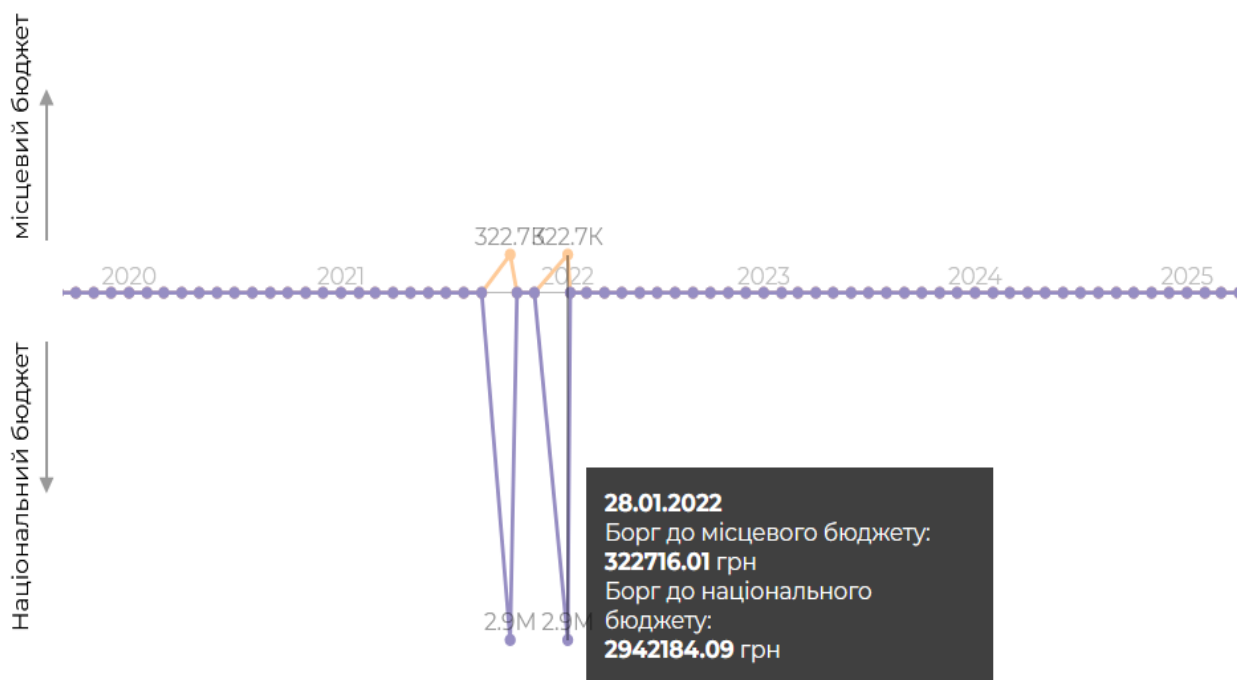


Рис. 2.2 Історія податкових боргів ТОВ «Біокодекс Україна» [16]

З наведеного графіку видно, що таке високе значення коефіцієнту було зумовлене заборгованістю компанії перед місцевим та національним бюджетом. Тобто у перший рік війни компанія була неспроможна виконати свої податкові зобов'язання. Оскільки у подальшому боргів не зафіксовано, то і коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знаходиться у межах рекомендованого нормативу.

За результатами аналізу відмітимо, що Biocodex має значну кількість філій на п'яти континентах, три потужні виробництва, три соціальні проекти, понад 120 партнерів у різних країнах світу та фінансує декілька перспективних стартапів. При цьому вона зберігає гнучку організаційну структуру із підпорядкованістю власникам сімейного бізнесу Biocodex, що дозволяє їй оперативно адаптуватись до викликів зовнішнього бізнес-оточення.

Щодо ТОВ «Біокодекс Україна» та її структура максимально проста через невелику кількість працюючого у філії персоналу. Аналіз показав, що українська філія має добрі фінансові показники, значення яких забезпечує компанії можливість подальшого зростання та досягнення цілей Сталого розвитку.

## **2.2 Аналіз конкурентного середовища компанії**

Вітчизняна фармацевтична промисловість є однією із ключових галузей та здійснює значний внесок у ВВП країни. На час воєнного стану підприємства цієї сфери віднесені до критично важливих, що підтверджує важливість фармацевтики у економіці України. При цьому вона є привабливою для інвестицій що спричиняє жорстку конкуренцію між виробниками.

Військові дії на території країни не оминули фармацевтичні підприємства та загальмували його зростання, яке до війни стабільно складало 10-12% [51]. Проте ринок швидко оговтався, та вже за підсумками 2024 р. ринок продемонстрував зростання на 17,8%, а обсяги продажу ліків склали 153,1 млрд. грн. (3,8 млрд. у доларовому еквіваленті) [2]. Це свідчить про те, що

фармацевтичні компанії змогли продовжити функціонування у кризовий період, підтримуючи виробництво, забезпечуючи постачання армії, формуючі нові логістичні ланцюжки та продовжуючи розроблення перспективних лікарських засобів. За даними компанії Youcontrol українські споживачі забезпечені продукцією власного виробництва на 60% [51]. Серед країн-імпортерів слід виділити Німеччину (\$414,9 млн.), Індію (\$184,6 млн.), Францію (\$177,4 млн.), Італію (\$147,7 млн.) та Іспанію (\$99,7 млн.) [15].

Щодо експорту, то основними споживачам української фармацевтичної продукції у 2024 р. стали Узбекистан (\$53,4 млн. проти \$22,7 млн. у 2022 р.), Литва (\$38,0 млн. проти \$14,7 млн. у 2022 р.), Казахстан (\$28,0 млн. проти \$13 млн. у 2022.), Грузія (\$24,9 млн. проти \$12,6 млн. у 2022 р.) та Молдова (\$15,2 млн. дані за 2022 р. відсутні) [15; 51]. Експорт в рф та рб було припинено з 2022 р., а саме вони до початку повномасштабного вторгнення були найбільшими покупцями української продукції. Як видно, незважаючи на зміну пріоритетів українські фармацевтичні компанії не зменшили обсягів постачань, що свідчить про затребуваність вітчизняної продукції.

Ключові показники функціонування фармацевтичної промисловості України подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Показники фармацевтичної промисловості України у 2024 р.\*

Показник	Характеристика
1	2
Обсяг виробництва млрд.. грн.	87,5
Обсяг продажу аптечних препаратів, млрд.. грн.	130
Обсяг продажу ліків, млрд.. грн.	153,1
Обсяг продаж аптечних препаратів, упаковок	848, 7
Число зареєстрованих препаратів, найменувань	13 000
Частка експорту в структурі виробництва, %	22,3
Чисельність аптечних закладів, одиниць	15 943
у т.ч.	
Роздрібна торгівля (47.73 за КВЕД)	8 370
Оптова торгівля (46.46 за КВЕД)	6 986

Продовження табл. 2.6

1	2
Виробництво фармацевтичних препаратів (21.20 за КВЕД)	438
Виробництво основних фармацевтичних продуктів (21.10 за КВЕД)	149
Місце у рейтингу експортерів (серед країн СНД)	Входить до ТОП-3
Рівень сертифікації за стандартом GMP, %	40
Щорічний приріст нових лікарських засобів, одиниць	500

\*Примітка. Складено автором на базі літератури [2; 15; 51 ; 52; 70]

Дані що деталізують наведені у табл. 2.6 показники висвітлені на рис. Д.1-Д.4 та табл. Д.1 (див. додаток Д). Наведена статистика ілюструє те, що фармацевтична промисловість України навіть у такі складні часи, відчувши на собі виклик пандемії COVID-19 та тиск воєнного стану продовжує розвиватись, виходити на міжнародний ринок, є конкурентоспроможною та інвестиційно привабливою галуззю господарювання.

Основні завдання які вирішують підприємства фармацевтичної промисловості можуть бути визначені наступним чином:

- дослідження. Появі медичного препарату передують тривалі дослідження спрямовані на оцінку безпеки та специфічної ефективності конкретної складової препарату. Метою досліджень є накопичення статистичних даних які будуть використані для отримання дозволу на проведення клінічних випробувань і подальше впровадження препарату у промислове виробництво та медичну практику;

- виробництво. Це завдання охоплює весь процес виробництва до аналітики ринку;

- продаж. Виробники фармацевтичної здійснюють продаж продукції через посередницькі канали дистрибуції та крупні аптечні мережі. Це забезпечує широкі можливості для збуту як на території України так і за її межами;

- зберігання. Дотримання умов зберігання визначає якість та терапевтичний ефект препарату. Процес організовано відповідно до вимог що висуваються до зберігання конкретного виду медичного препарату [51; 67; 69].

Одним із важливих завдань діяльності підприємств фармацевтичної промисловості є дотримання принципів сталого розвитку. Серед основних визначено такі як подано на рис. 2.3.

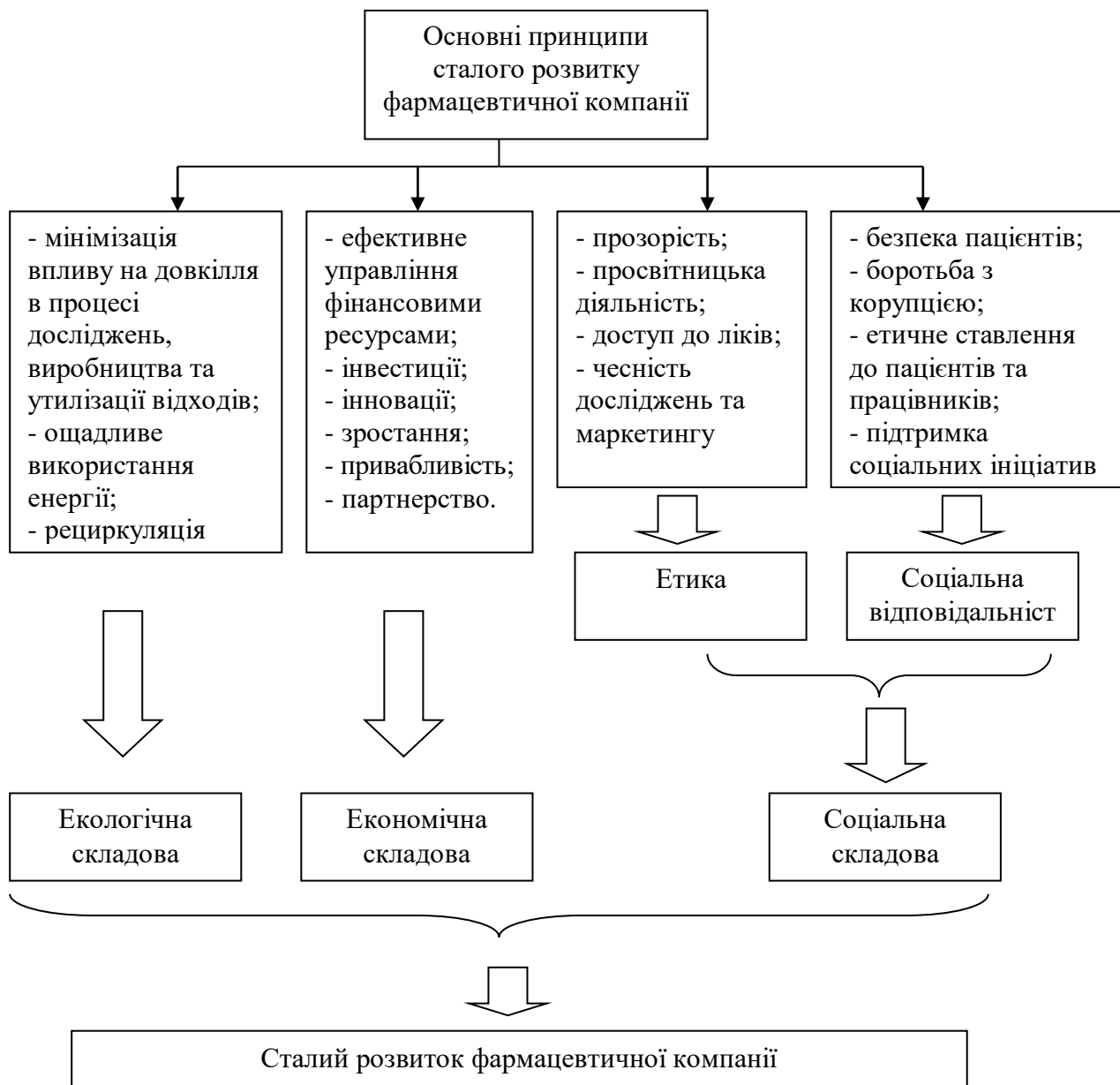


Рис. 2.3 Основні принципи сталого розвитку фармацевтичної компанії [складено автором]

Схема ілюструє що компанії фармацевтичної галузі здійснюють активний вплив на усі три складові сталого розвитку. При цьому офіційної статистики щодо рівня досягнення ЦСР не існує.

Проілюструвати функціонування фармацевтичної промисловості можна із використанням моделі «5 сил конкуренції» М. Портера. Завдяки використанню моделі можна оцінити ситуацію в галузі, зокрема розглянути не тільки безпосередніх конкурентів, але й інші чинники які визначають ефективність роботи.

Відповідно до моделі оцінюються п'ять складових: клієнти, постачальники, клієнти, товари-замінники та потенційні конкуренти. Розглянемо кожен із сил детально.

Почнемо аналіз із характеристики провідних гравців фармацевтичної промисловості України.

Зараз на вітчизняному ринку діє 587 фармацевтичних компаній діяльність яких пов'язана із виробництвом фармацевтичних препаратів та матеріалів (21.20 за КВЕД) та виробництвом основних фармацевтичних продуктів (21.10 за КВЕД). Із них 113 відносяться до великих. Статистика за ними подана на рис. 2.4. Наведені дані ілюструють фармацевтичну галузь та показують структуру виробників фармацевтичної продукції у розрізі суб'єктів господарювання.

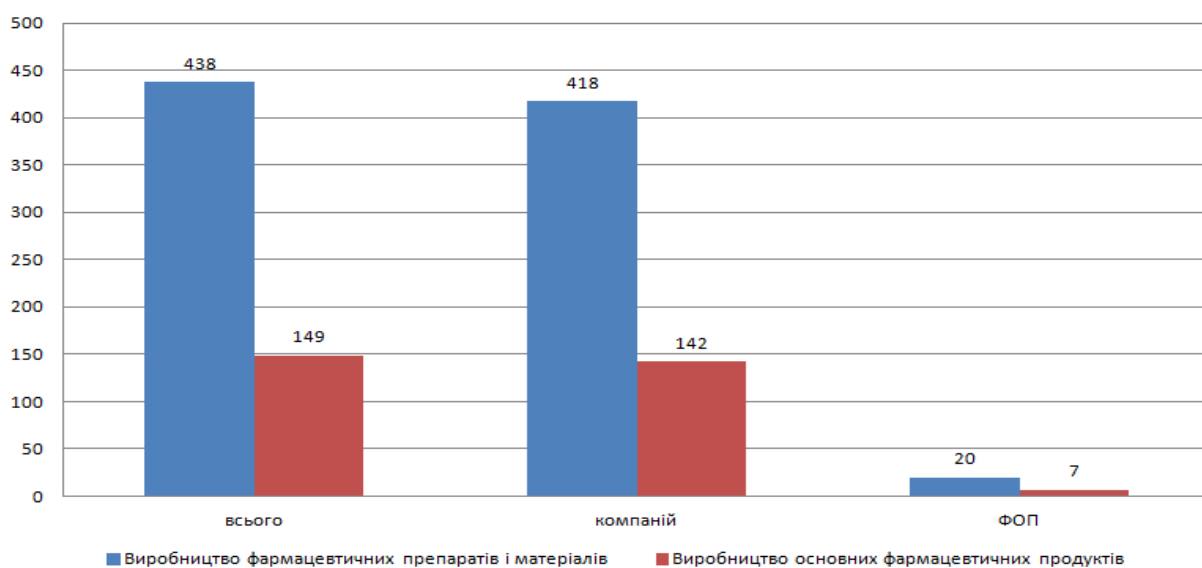


Рис. 2.4 Структура виробників фармацевтичної продукції на 2024 р. [70; 79]

Як видно із наведеної діаграми кількість виробників препаратів в Україні достатньо висока, переважна більшість це компанії, є декілька ФОП. Ринок не є високонцентрованим якщо здійснювати аналітику за всіма гравцями ринку. Але якщо аналізувати тільки українські компанії, то можна відмітити наявність декількох потужних гравців, інформація про виручку яких подана у табл. 2.7. Проте частка їх ринку не достатня для того щоб говорити про монополізацію. Ринок фармацевтичної продукції є фрагментованим.

Таблиця 2.7

**Виручка ТОП-4 компаній фармацевтичної промисловості України у 2024 р. [18; 67; 69; 70; 78]**

Назва	Виручка, млн.. грн.
АТ «Фармак»	10 783 728
ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	6 875 780
ТОВ «ЮРІЯ-Фарм»	5 741 656
АТ «Київський вітамінний завод»	4 944 130

Надамо стисло характеристику представленим компаніям.

АТ «Фармак» є лідером ринку. Ця компанія із 2020 р. впроваджує у своїй діяльності принципи сталого розвитку та щорічно публікує звітність із досягнення показників сталого розвитку. Діяльність із забезпечення сталості концентрується навколо інвестицій у енергоефективність, модернізацію виробництва, впровадження новітніх систем управління відходами. Активно підтримує соціальні ініціативи Уряду та місцевих громад [67].

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» орієнтується на відповідальне споживання ресурсів. Інтегрує принципи соціальної відповідальності у корпоративну стратегію. Впроваджує досягнення цифровізації та акцентує увагу на етичності закупівель. Компанія підтримує соціальні ініціативи та інклюзивність у колективі [69]. А також багато інвестує у розвиток (близько 10% доходу) [79].

ТОВ «ЮРІЯ-Фарм» зосереджена на скороченні вуглецевого сліду та активному розвитку персоналу. На сторінці компанії акцентовано увагу на тому що «ЮРІЯ-ФАРМ» є єдиною компанією із числа лідерів ринку які почали свою діяльність із «нуля» та завдяки професіоналізму персоналу та сильній корпоративній культурі зараз знаходяться у ТОП-5 виробників. Компанія підтримує медичні проекти, зокрема розвиток телемедицини, а також провадить волонтерську діяльність [78].

АТ «Київський вітамінний завод» зосереджений на дотриманні екологічних стандартів виробництва та підвищення якості продукції. Бере участь у профілактичних програмах для населення, популяризує здоровий спосіб життя та формування здорових харчових звичок [18].

Детальна інформація про ТОП-15 компанії на фармацевтичному ринку України подана на рис. Е.1-Е.6 (див. додаток Е). Щоб підтвердити твердження розрахуємо індекс Херфіндаля-Хіршмана для галузі.

Розрахунок здійснимо за формулою 2.1 [38] на базі даних із рис. Д.4 (див. додаток Д).

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (2.1)$$

де,  $s_i$  – ринкова частка  $i$ -го підприємства, %;

$n$  – кількість фірм, для яких розраховують показник, од.;

$i = 1, \dots, n$ .

Відповідно до методики розрахунку, якщо значення ННІ нижче за 1000 – концентрація ринку незначна, ННІ знаходиться у діапазоні 1000–1800 – це свідчить про середню концентрацію, ННІ перевищує 1800 – має місце висока концентрація ринку [38, с. 53].

Розрахуємо індекс Херфіндаля-Хіршмана для усіх гравців фармацевтичної галузі

$$\begin{aligned} HHI = & 5,77^2 + 4,84^2 + 3,26^2 + 3,19^2 + 3,15^2 + 3,13^2 + 2,91^2 + 2,75^2 + \\ & + 2,50^2 + 2,47^2 + 2,19^2 + 1,78^2 + 1,72^2 + 1,61^2 + 1,51^2 + 1,48^2 + 1,28^2 + \\ & + 1,26^2 + 1,15^2 + 1,15^2 = 150,57 \end{aligned}$$

Значення індексу менше 1000 що свідчить про незначну концентрацію ринку та можливість активної конкуренції на ньому.

Індекс концентрації (CRn) розраховується за формулою 2.2.

$$CRn = \sum_{i=1}^n S_i \quad (2.2)$$

Для розрахунку взято три компанії: Фармак – 5,77%, Дарниця – 4,84%, Київський вітамінний завод – 3,26%, тоді:

$$CR_3 = 5,77 + 4,84 + 3,26 = 13,87\%$$

Індекс концентрації становить 13,87 %, що є дуже низьким показником та свідчить про відсутність домінування навіть серед трьох провідних вітчизняних виробників. Проте незначна конкуренція між вітчизняними та іноземними виробниками присутня.

Щодо забезпечення сталого розвитку то можна навести дані розміщені на сторінках основних конкурентів та в узагальненому вигляді подані на рис. 2.5.

Значний тиск на роботу основних виробників фармацевтичної промисловості чинять товари-генерики (замінники). Це лікувальні препарати, які мають таку ж кількість діючої речовини що й оригінальний засіб. Вони однаково ефективні, а їх терапевтичний ефект доведено. Генерики з'являються на ринку після того як сплинув термін п'ятирічного патентного захисту оригінального засобу. За доведеної ефективності вони значно дешевші від оригіналу, через те що є копіями, а отже витрати на дослідження відсутні. Також у якості замінників можна розглядати добавки, БАДи, народну та нетрадиційну медицину.

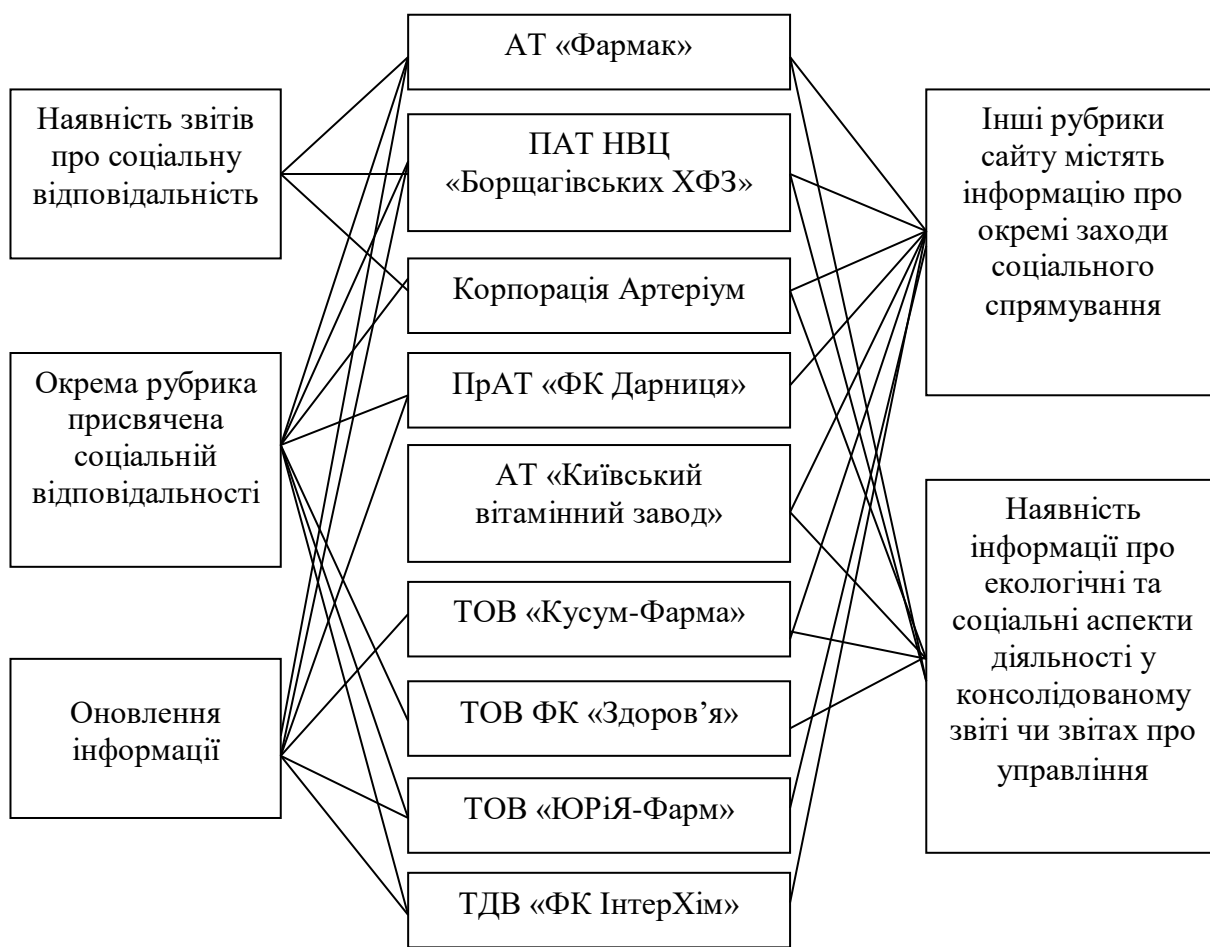


Рис. 2.5 Дані щодо впровадження принципів сталого розвитку у роботі представників фармацевтичної промисловості України [60, с. 191]

Оскільки фармацевтична галузь є інвестиційно привабливою та має високу рентабельність вона є привабливою для іноземних компаній, які заходять в Україну через дистриб'юторів та аптечні мережі.

Вагомий, проте не визначальний вплив на роботу у галузі здійснюють постачальники сировини для виробництва.

Серед сил які дійсно впливають на гостроту конкуренції у фармацевтичній галузі слід виділити клієнтів. Клієнтами виробників фармацевтичної продукції не є кінцевий споживач, хоча саме на нього у підсумку орієнтована пропозиція. Ланцюжок реалізації подібен до споживчих товарів та включає в себе виробника – дистриб'ютора – клієнта – фізичну особу споживач. До клієнтів виробників можна віднести:

- аптечний сегмент (аптеки та спеціалізовані точки продажу);
- госпітальний сегмент;
- дистриб'ютори [51].

Аптечний сегмент в Україні можна охарактеризувати як олігополію із високим рівнем концентрації. Основна група, а це п'ять аптечних мереж («АНЦ», «Подорожник», «9-1-1», «Бажаємо здоров'я» і «Доброго дня») контролюють три четверті продаж у роздріб [71]. При цьому саме аптечний сегмент постраждав у підсумку введення у дію постанови Кабінету Міністрів України № 168 яка передбачала стабілізацію цін на лікарські засоби. Насправді рівень надбавок залежно від категорії препарату сягає 35% [72]. Виробники не прагнуть продавати аптечним мережам напряму через незначних обсяг закупівель [51].

Госпітальний сегмент охоплює всі установи медичного спрямування які фінансуються із державного або комунального бюджету. Закупівлі у приватні клініки відбуваються через дистриб'юторів.

Особливістю роботи дистриб'юторів є використання «маркетингових договорів» – це практика відповідно до якої «виробники змушені платити аптечним мережам за право бути представленими на полицях та рекомендованими провізорами». Ціноутворення за схемою «маркетингових договорів» подано на рис. Ж.1 (див. додаток Ж). У підсумку ціна на фармацевтичні препарати підвищується до 71% за одиницю, що впливає на їх доступність для населення. Слід відмітити, що 85% оптового ринку контролюють усього два найкрупніші дистриб'ютори: СП «Оптима-фарм ЛТД» та ТОВ «БадМ» [71]. Оптима-Фарм працює на ринку з 2005 р. та за 2024 р. це спільне підприємство отримало виручку у розмірі 69 497 234 000 грн. Наразі ця компанія очолює список компаній із найбільшою виручкою у фармацевтичній галузі за 2024 р. ТОВ «БадМ» має більш тривалу історію існування, на ринку воно із 1998 р. та закінчило 2024 р. із виручкою у розмірі 67 833 385 000 грн. Посівши друге місце у рейтингу. Для порівняння третє місце рейтингу займає виробник АТ «Фармак» із виручкою за 2024 р. у розмірі 10 783 728 000 грн.

Тобто ефективність роботи виробника у шість разів нижче за посередників [70]. Серед інших дистриб'юторів у госпітальному сегменті можна виділити: БЦ «Фармація» (спеціалізовані препарати), ТОВ «Людмила-Фарм» (спеціалізується на госпітальному сегменті), ВАТ «Фармпланета» (маркетуючий дистриб'ютор). Слід відмітити, що державні закупівлі медичних препаратів також реалізуються переважно через дистриб'юторів [51].

На стан фармацевтичної галузі у значній мірі впливає державна політика. Зараз її можна описати як протекціонізм, бо на визначені препарати вітчизняного виробництва розповсюджується програма реімбурсації, реалізується ініціатива «Доступні ліки», посилено контроль за якістю фармацевтичних препаратів, впроваджено е-рецепт тощо. Значні обсяги закупівель здійснює держава формуючи аптечки для військових та здійснюючи постачання у воєнні госпіталі.

У підсумку відмітимо, що фармацевтична промисловість України не тільки адаптувалась для військового положення, але й активно інвестує у нові технології виробництва та генеричні перпарати. Зокрема рівень інвестицій за роки війни склали 3,5 млрд. грн. [52].

Серед інших перспектив розвитку ринку можна окреслити:

- зростання ринку;
- реферування цін з метою недопущення їх завищення;
- зміщення акценту на соціальну відповідальність та впровадження принципів сталого розвитку;
- діджиталізація галузі;
- розширення міжнародного співробітництва;
- посилення контролю за відпуском рецептурних препаратів (особливо тих що можуть викликати залежність) [52; 68; 71].

Пандемія, війна, падіння платоспроможності, міграція стали викликами для фармацевтичної промисловості, однак її представники продемонстрували здатність до адаптації та гнучкості. При цьому вони зосередились не тільки на економічній ефективності, але й на екологічній та соціальній.

## 2.3 Оцінка сталого розвитку фармацевтичної компанії

Оцінити діяльність фармацевтичної компанії з позиції сталого розвитку досить складно, оскільки як показав проведений у §1.2 аналіз, єдиної методики оцінювання рівня сталого розвитку фармацевтичної компанії не існує. Як правило, науковці, а тим більше практики здійснюють оцінку шляхом аналізу економічної діяльності. Та навіть за цим напрямом відсутній універсальний показник яким можна було б оцінити певний напрямок, а серед показників якими можна оперувати відсутні нормативи для порівняння.

Тому для оцінки сталого розвитку ТОВ «Біодекс Україна» можна провести аналіз діяльності у розрізі основних складових: екологічної, соціальної та економічної, а потім суб'єктивно оцінити рівень досягнення сталості.

Для оцінки рівня впровадження сталого розвитку ТОВ «Біодекс Україна» у межах роботи будуть оцінені такі функціональні області які подано на схемі, див рис. 2.6. Вся інформація для оцінювання отримана із відкритих джерел, зокрема офіційної сторінки у мережі Інтернет [4] та внутрішньої звітності.

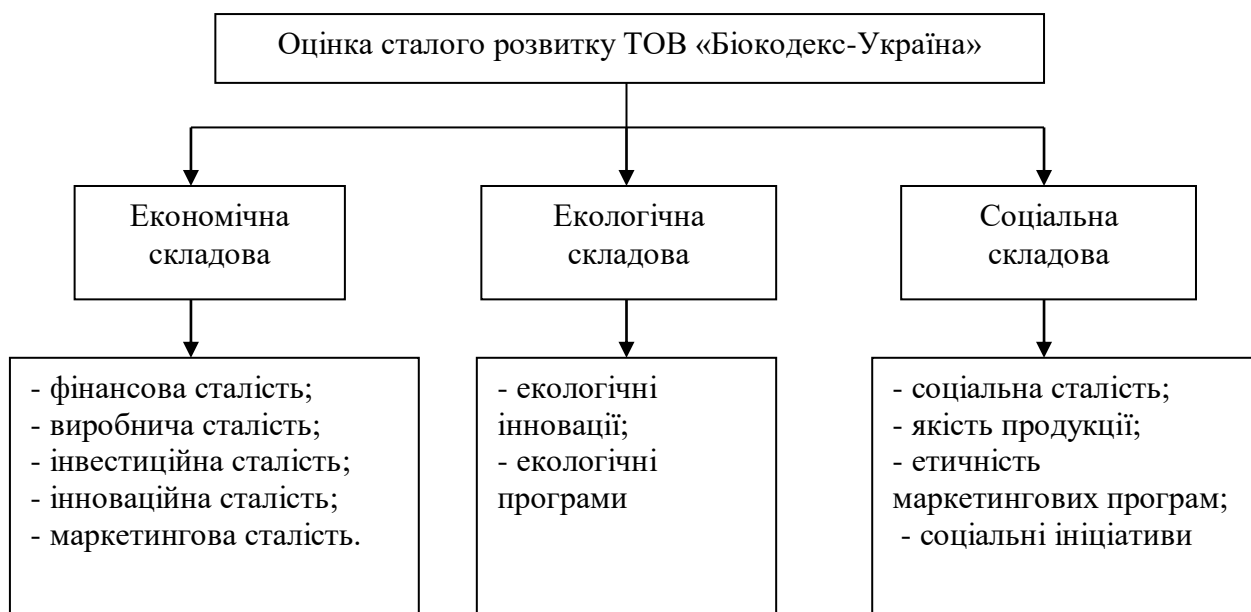


Рис. 2.6 Оцінка сталого розвитку Biocodex та ТОВ «Біокодекс Україна»

Економічна складова перебуває під постійною увагою власників сімейного бізнесу Biocodex, а аналіз показників фінансової діяльності її підрозділу в Україні ТОВ «Біодекс Україна» дає підстави стверджувати що за цією складовою сталого розвитку компанія має успіхи. Окрім фінансової сталості важливо аналізувати і інші функціональні області, через те що вони дотичні до екологічної та соціальної складових та дадуть можливість опосередковано цінити їх.

Зокрема важливою є оцінка виробничої сталості. Ця функціональна область пов'язана із оцінкою рівня забезпеченості факторами виробництва та показниками ефективності їх використання. Як вже зазначалось компанія має три виробничі центри. Найбільше виробництво у м. Бове (Франція) займає площу 9 га, та займається виробництвом пробіотичних дріжджів *Saccharomyces boulardii* CNCM I-745®. У 2017 р. на цьому виробництві встановлено платформу для ліофілізації (одна із найбільшій у світі). Крім того завод оснащений 30 одиницями спеціалізованого обладнання, двома біоректорами по 15 тис. л., центрифугою-сепаратом, та двома ліофілізаторами по 55 м.кв. На виробництві задіяно 200 осіб персоналу, обсяг випуску 90 млн. упаковок на рік, показник якості доставки – 96% (вчасно та без рекламацій).

Другий із відкритих заводів розташований у м. Нуасер (Марокко). Його площа 1 га. Спеціалізація – випуск рідких препаратів. Колектив налічує 50 осіб персоналу, має дві потужні виробничі лінії що забезпечують обсяг продажу у 40 млн. флаконів на рік.

Третім було відкрито завод у м. Клермон-Ферран (Франція). Площа 2 га. Виробництво зосереджене на кольорових флавоноїдах. Зокрема виробляє екстракт чорниці та інші біофлавоноїди сухі екстракти, а також проводить дослідження із дослідження ефективності біофлавоноїдів.

Як видно із наведеного, заводи мають чітку спеціалізацію за формою випуску препаратів. Виробництво сертифіковано за світовими стандартами (див. рис. В.3, додаток В).

Щодо інвестиційної сталості, то як було зазначено компанія не залучає зовнішнє інвестування, окрім фінансування у рамках проекту «Горизонт 2000» від ЄС. Інвестиційна сталість є запорукою постійного розвитку.

Інноваційна сталість Biocodex виражається у підтримці стартапів діяльність яких дотична до основної діяльності компанії (див. табл. 2.3). Станом на 2025 р. компанія власними ресурсами підтримує три потужні інноваційні проекти:

- MaaT Pharma. Дослідження потенціалу трансплантації мікробіоти;
- Exeliom Biosciences. Дослідження мікробіоти імунної системи;
- Kinnov Therapeutics. Дослідження способів лікування залежностей;

Проект TargEDys частково фінансується за грантової підтримки.

З одного боку підтримка стартапів це гарантує нові можливості, залучення талантів, нове бачення проблеми, потенціал розширення та інноваційність, а з іншого дозволяє зберегти ту якість фармацевтичної продукції яку декларує компанія.

Маркетингова сталість охоплює такі сфери як ринкові дослідження та пошук можливостей продовження експансії (див. рис. В.5, додаток В). Оцінка частки компанії на ринку, що демонструє можливості у конкурентній боротьбі. Аналіз обсягів продаж у динаміці, що дає підстави робити висновки про використання потужностей та затребуваність фармацевтичних препаратів на ринку. Також до маркетингових показників які аналізуються Biocodex відносяться: товарний асортимент та можливості додавання до нього нової продукції шляхом досліджень та інновацій; прогресивність товарної пропозиції, зокрема здатність препаратів забезпечувати тривалий терапевтичний ефект; якість та сертифікація.

Спираючись на наявну інформацію буде оцінено екологічну складову сталого розвитку компанії Biocodex та її підрозділів. Відмітимо, що дані які могли б проілюструвати увагу до цих складових, наприклад, у формі звітності, відсутні, а тому для оцінки будуть використані опосередковані дані.

Екологічна складова фармацевтичної компанії є важливою складовою її стійкості, як із позиції дотримання законодавства та міжнародних стандартів у екологічній сфері, так і з позиції соціальної відповідальності бізнесу. Про екологічну відповідальність можуть свідчити такі заходи:

- розділення виробництв за спеціалізацією. Кожен із трьох випускає медичні препарати певного виду;
- дослідження можливостей випуску препаратів у небулах;
- виважений підхід до утилізації відходів;
- заходи із оптимізації технологічних процесів, зокрема встановлення нової потужної платформи для ліофілізації дріжджів *Saccharomyces boulardii* CNCM I-745®;
- екологічна сертифікація виробництва: ISO 14001 (управління екологічними аспектами); ISO 9000:2015 (управління якістю); LEED (сертифікація будівель, орієнтованих на енергоефективність і сталий розвиток), екологічне маркування продукції.

Про екологічну сталість могли б свідчити результати аналізу:

- енергоспоживання, адже виробництво фармацевтичних препаратів є енергозатратним процесом. Важливо контролювати використання енергетичних ресурсів та їх джерела. Прагнути перейти на відновлювальні джерела. Також у полі зору повинен перебувати рівень викидів CO<sub>2</sub>. Наразі інформація про ініціативи Biocodex у цьому напрямі відсутня;
- обсягу використаної води. Вона також є важливим ресурсом у фармацевтичній промисловості. Тож інформативною була б звітність щодо джерел водозабезпеченості, обсягів використання, заходів із очищення води використаної у процесі виробництва, заходи орієнтовані на зменшення рівня споживання водних ресурсів;
- компоненти. Відсутня інформація про склад продукції, а саме про допоміжні речовини які використовуються у процесі виготовлення фармацевтичних препаратів та не входять до їх складу. Також немає інформації про утилізацію таких речовин;

- використовуваного упакування, як готових медичних препаратів так і упакування до використовується у проміжних процесах, наприклад для зберігання реагентів. Важливо здійснити перехід на біорозкладні матеріали, зменшити застосування токсичних речовин. Контроль за відходами та повторним використанням упакування, тощо.

Також відсутні дані щодо участі Biocodex у екологічних ініціативах у будь-якій із країн де присутні філії компанії.

Соціальна складова фармацевтичної компанії є важливою складовою її стійкості. Про соціальну сталість можуть свідчити показники діяльності наведені на рис. 2.7.

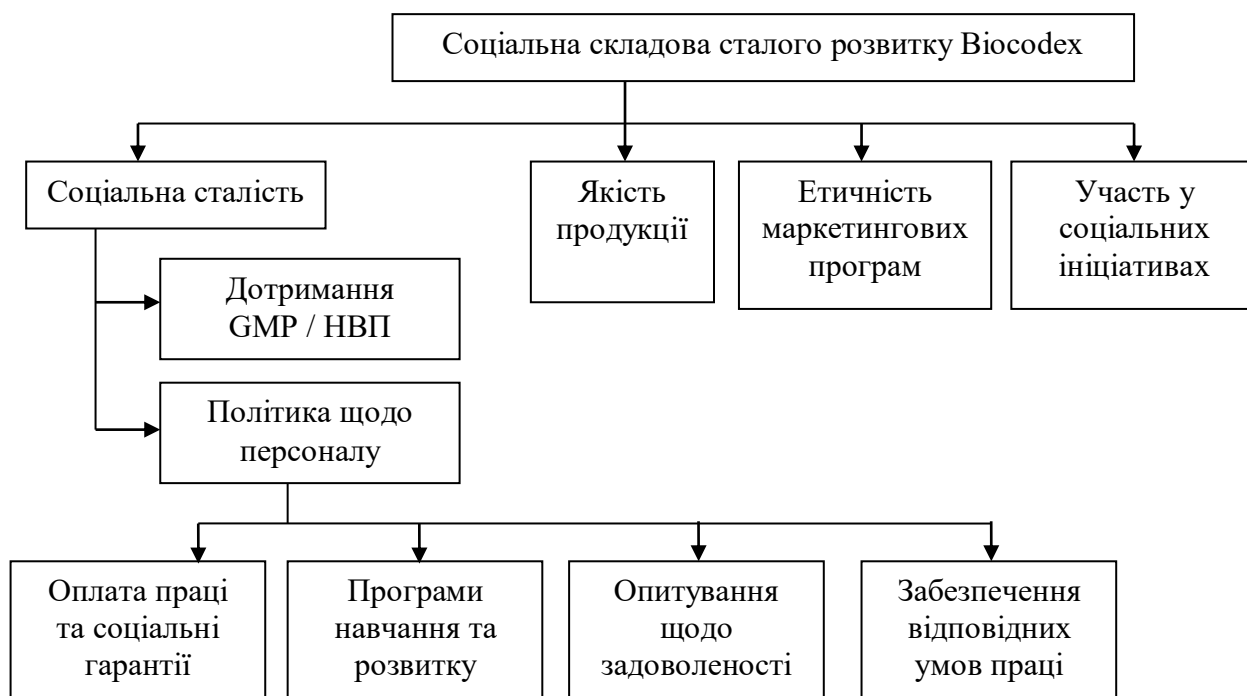


Рис. 2.7 Соціальна складова сталого розвитку Biocodex

На сайті Biocodex відмічено що компанія дотримується GMP тобто належної виробничої практики (НВП). В Україні цей аспект діяльності регламентовано Настановою МОЗ «Лікарські засоби» від 2020 р. Зокрема Настанова регламентує:

- належну виробничу практику лікарських засобів (п. 1);

- належну практику документування (п. 4);
- належну лабораторну практику контролю якості (п. 7) [29].

У 2020 р. НВП України було гармонізовано із «Guidelines on Good Manufacturing Practice specific to Advanced Therapy Medicinal Products» (Настанова Європейської Комісії).

Сертифікація виробничої практики Biocodex відбувається у всіх країнах куди постачається продукція та працюють філії, а також відповідає вимогам GMP / НВП ЄС (див. рис. В.3, додаток В).

Також на сторінці компанії та у внутрішній документації є інформацію про персонал. Оскільки кількість персоналу незначно зростає протягом аналізованого періоду можна зробити висновок що його міграція відсутня. Так у 2022 у ТОВ «Біокодекс Україна» було задіяно 66 осіб, у 2023 р. 63 осіб (відхилення – 4,5%), у 2024 р. вже 65 осіб (відхилення + 3,2%). При цьому дані щодо структури персоналу аналізованої компанії відсутні, а також немає можливості оцінити зміну кількості співробітників компанії у періоді. Відсутня публічна інформація про рівень заробітної плати, соціальні пільги та гарантії для працівників, програми навчання та розвитку, а також інформацію про проведення опитувань та анкетування працівників щодо задоволеністю працею відсутні.

До забезпечення відповідних умов праці Biocodex підходить із усією відповідальністю, адже ці вимоги висуває GMP. Виготовлення фармацевтичної продукції супроводжується ризиками для співробітників, зокрема для персоналу який задіяно у дослідження. Відповідно до GMP / НВП у полі зору знаходяться: кваліфікація персоналу, приміщення, обладнання, процеси, матеріали та документація [27].

Надійна система якості Biocodex контролює все, гарантуючи, що вся діяльність відповідає принципам GMP від початку до кінця, на кожному із виробництв компанії [4]. Особлива увага відповідно до GMP / НВП приділяється логістичним ланцюгам, адже транспортування та зберігання

медичних препаратів потребує дотримання вимог для збереження якості препарату та цілісності його упакування.

Крім того, про соціальну складову сталого розвитку Biocodex (відповідно до схеми, див. рис. 2.6 та деталізації, див. рис. 2.7) може свідчити етичність комунікаційних програм спрямованих на зовнішніх контрагентів та соціальні ініціативи.

Етичність маркетингових програм, як показав аналіз комунікаційної діяльності Biocodex у відкритих джерелах показує дотримання вимог та принципів етичності. Щодо вимог, то кожен препарат має детальну інструкцію, інструкції також розміщено на сторінках компаній які займаються реалізацією продукції, оприлюднено дані про якість (підтвердження сертифікатами та результати досліджень) конкретного препарату.

Зовнішні комунікації орієнтовані на формування довіри до препаратів Biocodex. У відкритих джерелах міститься багато інформації не просто про склад, а про доведену біологічну активність складових препаратів та доведений терапевтичний ефект. Деякі фармацевтичні препарати, наприклад Ентерол, мають власні сторінки що містять детальну інформацію про препарат та усі етапи його виготовлення (від винаходу до останнього дослідження спрямованого на підтвердження якості та терапевтичного ефекту) [10]. До зовнішніх комунікацій відносяться публікації лідерів думок (лікарів, стейкхолдерів) про взаємодію із препаратами чи компанією.

Дані щодо соціальних ініціатив Biocodex відсутні. Натомість вони могли б створити відмінне підґрунтя для PR діяльності, популяризації продукції компанії та демонстрацією соціальної відповідальності. Оскільки Biocodex має представництва у 16-ти країнах світу то слід було оприлюднювати інформацію (за наявності) щодо внесення компанії у соціальні програми у конкретній країні.

## Висновки до розділу 2

Для дослідження обрано компанію Biocodex, яка має 16 філій, три виробництва, три соціальні проекти, понад 120 партнерів та фінансує декілька перспективних стартапів. Наведено основні напрями діяльності та торговельні марки, висвітлено основні цінності Biocodex: Відмічено наявність гнучкої організаційної структури, що дозволяє їй оперативно адаптуватись до викликів бізнес-оточення. ТОВ «Біокодекс Україна» зареєстроване в Україні 2014 р. Проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу за 2024 р., а також коефіцієнтний аналіз за період 2021-2024 рр. Результати показали, що українська філія має добрі фінансові показники, що забезпечує компанії можливість подальшого зростання та досягнення цілей Сталого розвитку;

Оцінено рівень конкуренції у фармацевтичній галузі України. Висвітлено показники роботи галузі: забезпеченість населення вітчизняною фармацевтичною продукцією – 60%, обсяг виробництва – 87,5 млрд. грн. кількість зареєстрованих препаратів понад 13 тис. Виділено основні принципи сталого розвитку фармацевтичних компаній. Наведено структуру виробників фармацевтичної продукції на 2024 р. Позначено виручку ТОП-4 виробників та розраховано індекс Херфіндаля-Харшмана, відповідно до якої ринок не є концентрованим. Надано характеристику основним силам що формують конкуренцію у галузі. Наведено дані з впровадження принципів сталого розвитку у роботі представників фармацевтичної промисловості України.

Проведено аналіз та надано оцінку показникам економічної сталості: фінансовій, виробничій, інвестиційній, інноваційній, маркетинговій. Розглянуто екологічну складову, відмічено що через відсутність офіційних звітів висновки зроблено на базі наявної інформації. Відмічено незначну кількість екологічних ініціатив. Соціальної складовій також приділяється увага, однак що стосується соціальних ініціатив то вони залишились поза увагою.

### РОЗДІЛ 3

## ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БІОКОДЕКС УКРАЇНА»

### 3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення стійкого розвитку компанії

Стійкий розвиток є критично важливим для фармацевтичної компанії, оскільки він забезпечує довготривалу конкурентоспроможність в умовах зростаючих екологічних, соціальних та економічних викликів.

Для фармацевтичної компанії-виробника, впровадження стратегії сталого розвитку є критично важливим для подальшого розвитку. Розроблення та випуск лікарських препаратів це одночасно джерело прибутку для компанії та внесок у здоров'я нації. Таким чином ТОВ «Біокодекс Україна» повинна не просто розвиватись, компанія має розвиватись за певним вектором, при цьому висвітлюючи ініціативи спрямовані на провадження принципів сталого розвитку.

Крім того, забезпечення сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна» зумовлене зміною світогляду споживачів, увагою урядів різних країн та партнерів саме до соціальної відповідальності та турботи про довкілля.

Врахування принципів сталого розвитку на рівні корпоративної стратегії дозволить фармацевтичній компанії підвищити рівень гнучкості до бізнес-оточення, посилити ефективність при формуванні глобальних ланцюгів постачання, врахувати тиск з боку епідеміологічних загроз, впровадити принципи циркулярної економіки в процесі виробництва та дослідження. Завдяки стратегічному підходу до сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна» може переглянути власну бізнес-модель та удосконалити її, забезпечивши баланс між прибутковістю, безпекою пацієнтів та добробутом суспільства.

Як вже зазначалось основу сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна» має скласти формування стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичною компанією. Ієрархія цілей компанії подана на рис. 3.1.



Рис 3.1 Ієрархія цілей сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна»

Об'єднавши стратегічні напрями забезпечення сталого розвитку фармацевтичної компанії можна говорити, що мова йде про розроблення конкретних заходів у межах ESG-стратегії (екологічна відповідальність, соціальна відповідальність та корпоративне управління) та їх активне впровадження у практику господарювання.

З позиції права екологічна відповідальність є різновидом цивільної відповідальності (civil liability). Як правило, цим терміном користуються коли мова йде про недопущення екологічного збитку. Порушення вимог екологічної

відповідальності тягне за собою потребу у ліквідації збитку та компенсації збитку.

Проте з позиції сталого розвитку екологічна відповідальність – це ті межі які компанія позначає сама для себе та прагне до досягнення запланованих показників.

Екологічна відповідальність ТОВ «Біокодекс Україна» має стати одним із ключових елементів загальної стратегії сталого розвитку оскільки бізнес безпосередньо впливає на використання природних ресурсів і формування економічного середовища. Пропоновані стратегічні підходи для зменшення екологічного навантаження при одночасному сприянні економічному розвитку та соціальній стабільності можна поєднати у три групи.

По-перше, раціональне використання природних ресурсів (мінерали, вода, енергія). Попит природні ці ресурси веде до їх швидкого виснаження, підвищення їх вартості та зростання конкуренції за їх доступність. Компанії слід поступово переходити до ресурсоефективних технологій, оптимізації енергоспоживання, «зелених» технологій та збільшувати частку альтернативних джерела енергії. Також раціонально використовувати водні ресурси та енергію. Через значну енергоємність слід впроваджувати заходи спрямовані на зменшення вуглецевого сліду.

По-друге, скорочення впливу на середовище, а саме на повітря, воду, ґрунт. Зокрема, створювання програм зі зменшення впливу на біорізноманіття (наприклад, завдяки очищенню використаної води від активних фармацевтичних речовин). Зниження біорізноманіття негативно впливає на екосистемні послуги, які забезпечують продовольчу безпеку, регулювання клімату та збереження водних ресурсів.

По-третє, активна робота спрямована на відповідальне відношення до відходів. Для цього потрібно організувати систему збирання, сортування та утилізації фармацевтичних відходів. На рівні компанії: зменшити використання та утилізацію активних фармацевтичних речовин, а також розробити комплекс

заходів спрямованих на зменшення використання одноразового пластику в упаковці ліків або розробити біорозкладні упаковки.

На рівні пересічного споживача досягти цього в Україні дуже складне завдання. У цьому напрямі слід активізувати просвітницьку діяльність. Утилізація медичних препаратів та їх залишків є важливим аспектом охорони здоров'я та екології, і вимагає дотримання певних правил, щоб уникнути забруднення довкілля та забезпечити безпеку для людей. Зокрема ТОВ «Біокодекс Україна» може додати в інструкцію наступну інформацію:

- акцентувати увагу на правильні утилізації. Препарати не повинні потрапляти в загальне побутове сміття. Це може призвести до забруднення водних ресурсів та ґрунтів, а також створити небезпеку для диких тварин, якщо вони випадково потраплять у навколишнє середовище;

- відмічати про шкodu спалювання таких препаратів (зокрема ампул та аерозолів) на домашньому вогнищі. Це не тільки вплив на середовище, але й потенційне джерело ризику для людини;

- зазначати адреси пунктів збору для непотрібних або прострочених медичних препаратів (використані шприци, голки, аерозолі, креми, мазі, розчини, упакування).

Окрім окреслених напрямів ТОВ «Біокодекс Україна» доцільно приймати участь в ініціативах спрямованих на вирішення глобальних проблем, серед яких глобальне потепління, боротьба із мікропластиком. Це ті аспекти екологічної відповідальності на які фармацевтична компанія прямо не може впливати, проте можна фінансувати чи виконувати просвітницьку роботу для вирішення окреслених проблем. Розглянемо вплив на діяльність аналізованої компанії на прикладі зміни клімату. Потепління створює сприятливі умови для появи нових вірусів, а отже традиційні, наявні у виробництві препарати можуть втрати ефективність.

Орієнтовний алгоритм посилення екологічної відповідальності у діяльності ТОВ «Біокодекс Україна» та вибір моделі сталого розвитку подано

на рис. 3.2. Як видно зі схеми посилення екологічної відповідальності є постійним процесом.

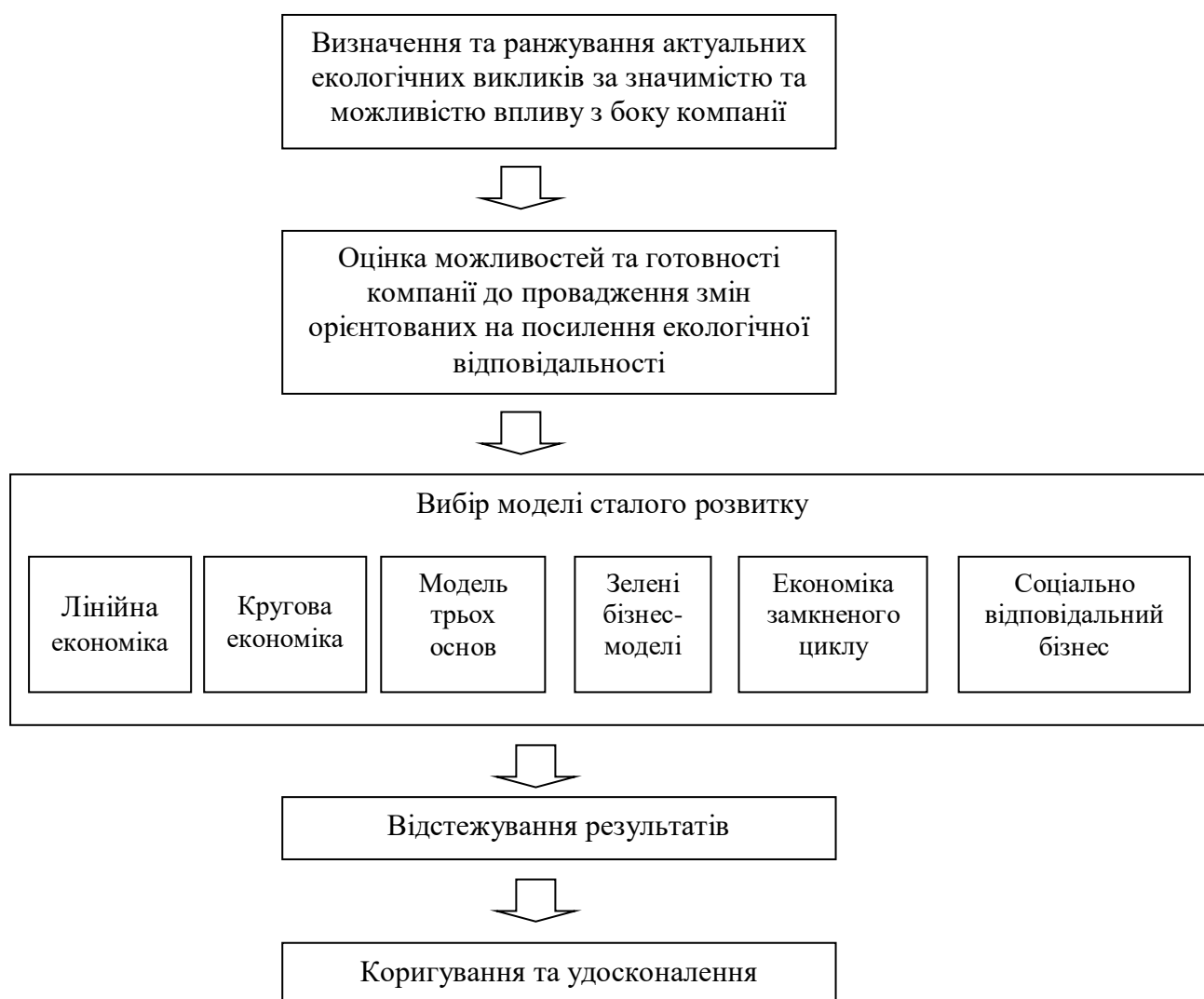


Рис. 3.2 Алгоритм посилення екологічної відповідальності у діяльності ТОВ «Біокодекс Україна»

Другий напрям забезпечення сталого розвитку фармацевтичної компанії пов'язаний із соціальною відповідальністю. «Спираючись на розширення варіантів вибору людини як головну цінність, концепція сталого розвитку передбачає, що людина повинна брати участь у процесах, які формують сферу його життєдіяльності, сприяти прийняттю і реалізації рішень, контролювати їх виконання» [32]. У значній мірі це стосується взаємодії фармацевтичних

компаній, лікарів та пацієнтів. Основні заходи за цим напрямом подані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Соціальна відповідальність у сталому розвитку фармацевтичної компанії

Напрямок	Заходи
Власний персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка здоров'я та безпеки працівників;</li> <li>- сприяння професійному розвитку персоналу;</li> <li>- курси підвищення кваліфікації для працівників;</li> <li>- навчання працівників з ESG-компетенцій;</li> <li>- інвестиції в розвиток персоналу (освіта, тренінги, добробут);</li> <li>- дотримання прав людини та справедливі умови праці.</li> </ul>
Пацієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка здоров'я та безпеки пацієнтів;</li> <li>- отримання прав учасників досліджень, особливо вразливих груп</li> <li>- забезпечення доступності ліків (зниження вартості, участь у державних програмах, виготовлення генериків);</li> <li>- інформування споживачів про екологічні ініціативи компанії (наприклад, через маркування упаковки).</li> </ul>
Медичний персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тренінги щодо роботи із фармацевтичними препаратами компанії;</li> <li>- навчання медичних працівників щодо сталого використання антибіотиків для боротьби з резистентністю;</li> <li>- заохочення до правильної утилізації прострочених ліків.</li> </ul>
Партнери	<ul style="list-style-type: none"> <li>- етичність взаємодії;</li> <li>- відкритість;</li> <li>- корпоративна відповідальність;</li> <li>- співпраця з стартапами для створення інноваційних рішень..</li> </ul>
Соціум	<ul style="list-style-type: none"> <li>- етичні клінічні дослідження згідно з GCP;</li> <li>- програми безкоштовного або пільгового забезпечення препаратами;</li> <li>- соціальні ініціативи (освіта, підтримка громад, волонтерство);</li> <li>- партнерство з громадами</li> </ul>

Третій стратегічний напрям забезпечення сталого розвитку фармацевтичної компанії – впровадження корпоративної соціальної відповідальності, юридичною підставою якої є закон, статут, локальний правовий акт, корпоративний договір. Тобто КСВ має ґрунтуватись на поєднанні роботи у правовому полі та етичної поведінки. Впровадження КСВ відображає стратегічну орієнтованість до бізнес-процесів та відображає

розуміння того, що всі рішення які прийняті в межах фармацевтичної компанії мають вплив на багато сторін – від власного персоналу до суспільства та довкілля. Компанії які впроваджують КСВ декларують власні досягнення на сайтах у вигляді звітів.

Щоб оцінити перспективи щодо впровадження окреслених напрямів сталого розвитку у діяльність ТОВ «Біокодекс Україна» доцільно використати методологію SWOT-аналізу [33], результати якого наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Результати SWOT-аналізу Biocodex

		Чинники зовнішнього середовища	
		Можливості (Opportunities):	Погрози (Threats):
Чинники внутрішнього середовища	Сильні сторони (Strengths):	Поле SO	Поле ST
	Слабкі сторони (Weaknesses):	Поле WO	Поле WT

Наявність полів де перетинаються фактори дає можливість запропонувати конкретні рішення. У межах роботи буде наведено по одному прикладу таких рішень.

За результатами SWOT-аналізу видно, що позиція Biocodex досить сильна у фармацевтичній промисловості світу. Крім того, вона має багато сильних сторін завдяки яким може скористатись можливості та нівелювати погрози зовнішнього середовища. Також компанія має досвід та ресурси щоб захистити від погроз власні слабкі сторони.

### **3.2 Формування стратегії соціально-орієнтованого управління компанією**

Основу сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна» може скласти стратегія соціально-орієнтованого управління. Це зумовлене тим, що фармацевтична промисловість об'єктивно орієнтована на соціум, а її діяльність потребує дотримання етичних стандартів по відношенню до споживачів та суспільства.

Під стратегією соціально-орієнтованого управління для компанії розуміємо низку заходів, які повинні бути спрямовані на політику управління персоналом, формування та підтримку конкурентних переваг на ринку, врахування впливу бізнес-оточення. Важливо що комплексна реалізація окреслених заходів дасть синергійний ефект. Окреслена стратегія повинна бути підпорядкованою загальній корпоративній стратегії управління фармацевтичною компанією, однак, оскільки буде регулювати самостійну функціональну сферу діяльності – до її розроблення слід підходити виважено. Крім того, оскільки фармацевтична промисловість жорстко регулюється державою та міжнародними інституціями, слід враховувати національні та світові стратегічні орієнтири у цій галузі.

Впровадження стратегії соціально-орієнтованого управління потребує проведення стратегічних змін із урахуванням потреб людського потенціалу

(наявних компетенції та підходів до їх розвитку) та дозволить виконати завдання створення конкурентної переваги на ринку шляхом ефективного використання людського ресурсу. Врахуванням державних ініціатив у галузі фармацевтики дозволить ТОВ «Біокодекс Україна» адаптувати стратегію до національної стратегії досягнення ЦСР.

Таким чином, стратегія соціально-орієнтованого управління передбачає впровадження концепції соціальної відповідальності перед докціллям, суспільством та інвесторами. У контексті сталого розвитку це передбачає досягнення гармонійного розвитку трьох складових: економічної, екологічної та соціальної.

Відмітимо, що рівень соціальної відповідальності у корпоративному управлінні має методику оцінювання, яка розроблена та впроваджена у 2011 р. Центром «Розвиток КСВ» [74] що значно спрощує процес та дозволяє порівняти досягнуті результати із іншими компаніями. Методика оцінювання ґрунтується на визначенні індексу прозорості (ESG Transparency Index).

Формування соціально-орієнтованого управління фармацевтичною компанією є складовою частиною у досягненні балансу між забезпеченням економічного результату та задоволення інтересів інвесторів, захистом докцілля та соціальною відповідальністю. Наявність стратегії та публікація звітності не тільки забезпечує прозорість діяльності, але й позитивно впливає на маркетингові показники функціонування, зокрема такі як: впізнаваність торговельної марки, імідж компанії серед партнерів та споживачів, довіра з боку суспільства, позитивне відношення до компанії з боку державних органів та представників місцевих громад.

Порядок формування соціально-орієнтованого управління ТОВ «Біокодекс Україна» наведено на рис. 3.3. Відмітимо що цей процес вимагає комплексного підходу. Одним із важливих рішень є створення механізму забезпечення прозорості та замученості до прийняття рішень зацікавлених сторін та відповідальних осіб (на рівня ТОП-менеджменту). Важливим аспектом є навчання персоналу та подолання можливого опору

змінам. Проте формування стратегії соціально-орієнтованого управління ТОВ «Біокодекс Україна» створить сприятливе середовище для досягнення довгострокових цілей діяльності.

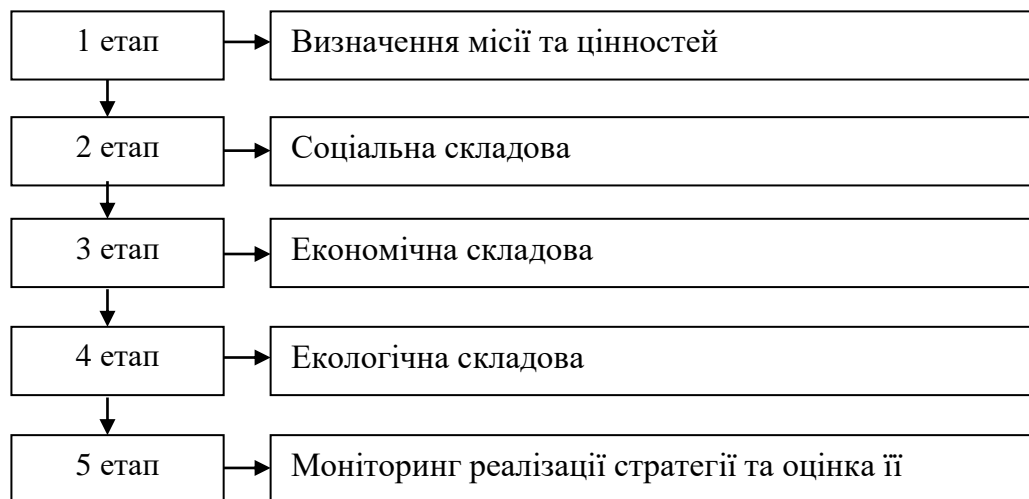


Рис. 3.3 Етапи формування соціально-орієнтованого управління ТОВ «Біокодекс Україна»

Деталізація наведених на схемі етапів подана у табл. 3.3. Основна увага приділена саме розробленню конкретних заходів у межах ESG-стратегії. Відмітимо, що частина етапів вже реалізована у материнській компанії Biocodex проте відсутня в українській філії.

Таблиця 3.3

**Характеристика етапів формування соціально-орієнтованого управління ТОВ «Біокодекс Україна»**

Етап	Характеристика
1	2
1. Визначення місії та цінностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- робота із різними категоріями населення;</li> <li>- якість і безпека;</li> <li>- етичний підхід до цінкових стратегій;</li> <li>- екологічна відповідальність (висвітлення процесів, рециркуляція, екологічне упакування, утилізація відходів);</li> <li>- забезпечення прибутковості при одночасному забезпеченні позитивного впливу на суспільство</li> </ul>

## Продовження табл. 3.3

1	2
<b>2. Соціальна складова</b>	
Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- етичне ведення бізнесу (чесність, прозорість, боротьба з корупцією та дотримання етичних стандартів у маркетингу);</li> <li>- рівні можливості для усіх співробітників;</li> <li>- забезпечення відповідних умов праці та безпека на робочих місцях;</li> <li>- сприяння науковим дослідженням у фармацевтиці.</li> </ul>
Безпека продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль якості на етапі закупівлі складових, виробництва, транспортування та зберігання препаратів;</li> <li>- етичність просування (уникнення дезінформації та приховування інформації);</li> <li>- етичність досліджень.</li> </ul>
Громадські ініціативи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаємодія зі стейхолдерами для кращого розуміння потреб;</li> <li>- забезпечення прозорості роботи;</li> <li>- підтримка медичних ініціатив;</li> <li>- PR-кампанії</li> </ul>
<b>3. Економічна складова</b>	
Фінансові показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- утримання фінансових показників на поточному рівні;</li> <li>- підтримка перспективних стартапів;</li> <li>- інвестування у розвиток.</li> </ul>
Інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання новітніх технологій;</li> <li>- впровадження цифровізації та ШІ;</li> <li>- розвиток цифрових платформ для збору інформації;</li> <li>- використання аналітики великих баз даних.</li> </ul>
Маркетингова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- просвітницька діяльність;</li> <li>- спонсорство медичних ініціатив;</li> </ul>
<b>4. Екологічна складова</b>	
Ініціативи підтримання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- безпека продукції;</li> <li>- мінімізація викидів;</li> <li>- еко-упакування;</li> </ul>
Ініціативи відтворення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перехід на відновлювальну енергетику;</li> <li>- підтримка програм захисту довкілля;</li> <li>- інформування щодо утилізації невикористаних медичних препаратів та їх упаковки.</li> </ul>
<b>5. Моніторинг реалізації стратегії та оцінка її ефективності</b>	
Розроблення системи показників для оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соціальні індикатори: залучення до профілактичних програм, просвітницька робота, кількість проектів у яких компанія приймає участь тощо;</li> <li>- економічні: результати виражені у категоріях прибуток/збиток, витрати, рентабельність, прибутковість тощо;</li> <li>- екологічні: зниження CO<sub>2</sub>, джерела електроенергії, енергоефективність будівель, наявність «зеленого» офісу та виробництва тощо.</li> </ul>
Оцінювання стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аудит соціальної відповідальності;</li> <li>- порівняння запланованих та фактичних результатів;</li> <li>- оцінювання відхилень;</li> <li>- внесення коректив.</li> </ul>

Окреслені заходи спрямовані на формування стратегії соціально-орієнтованого управління ТОВ «Біокодекс Україна». При цьому слід зазначити, що зовнішнє середовище постійно перебуває у стадії змін, тож стратегія визначає тільки напрям діяльності, а конкретні заходи у межах кожного етапу залежать від різних чинників – від фінансових можливостей до загальних настроїв. Впроваджуючи стратегію слід орієнтуватись на досягнення лідерів галузі, адже багато світових відомих фармацевтичних компаній («Novartis», «Pfizer», «Johnson & Johnson», українська АТ «Фармак») ініціюють та приймають активну участь у суспільно корисних проектах пов'язаних зі здоров'ям та безпекою споживання фармацевтичної продукції, підтримують програми пов'язані із підвищенням доступності до якісного лікування, інвестують у дослідження нових препаратів, підтримують громадські ініціативи тощо.

Фармацевтична промисловість постійно перебуває під впливом нових законодавчих норм, які можуть впливати на виробництво та збут продукції. ТОВ «Біокодекс Україна» важливо бути гнучкими та швидко адаптуватися до змін у правовому полі для забезпечення безперервного розвитку.

Виконання запропонованих етапів дозволить створити стратегію, яка не тільки забезпечить економічний успіх компанії, але й дозволить їй грати активну роль у суспільстві, сприяючи розвитку фармацевтичної галузі в цілому.

Серед актуальних заходів для ТОВ «Біокодекс Україна» спрямованих на впровадження корпоративної соціальної відповідальності можна визначити наступні:

- увага до стратегічного менеджменту. У цьому напрямі слід спрямувати зусилля на підвищення відповідальності керівництва, впровадження антикорупційної політики, розробку кодексу етики та ділової поведінки. Доцільним видається формування ESG-комітету в структурі правління. До повноважень комітету слід віднести внутрішній аудит ESG-ризиків та інтеграцію ESG-показників у KPI для керівництва;

- забезпечення прозорості ведення бізнесу. Оскільки фармацевтичні компанії відіграють важливу роль у забезпеченні здоров'я та добробуту суспільства слід публікувати у відкритому доступі інформацію що стосується результатів досліджень та поточної виробничої діяльності компанії, а також забезпечення прозорості та безпеки під час тестування ліків. Обов'язковим є дотримання регуляторних вимог і стандартів;

- публічність інформації. Виходячи із прикладів світових фармацевтичних гігантів ТОВ «Біокодекс Україна» слід обов'язково публікувати щорічний ESG-звіт відповідно до стандартів GRI / SASB / TCFD або у довільному форматі. Публічність інформації забезпечить ще й маркетинговий ефект, зокрема сприятиме розвитку бренду, зміцненню HR-бренду та уникненню репутаційних скандалів.

ТОВ «Біокодекс Україна» як і інші фармацевтичні компанії повинні балансувати між прибутковістю та інвестиціями в сталі ініціативи. Тож слід звернути увагу на фінансування проєктів із зелених технологій, спрямовувати інвестиції в розробку економічно вигідних і екологічних методів синтезу ліків, використовувати можливості штучного інтелекту для прискорення досліджень, що знижує витрати.

Інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність забезпечить не тільки репутаційні переваги, але й реальні економічні вигоди – від зниження ризиків до зростання інвестиційної привабливості.

### **3.3 Розробка рекомендацій щодо впровадження управлінської звітності**

Для фармацевтичної компанії сталий розвиток – це не лише відповідність регуляторним вимогам, але й можливість зміцнити репутацію, знизити витрати та зробити внесок у глобальне здоров'я. Успіх залежить від інтеграції цих підходів у всі аспекти діяльності, співпраці з партнерами та залучення всіх зацікавлених сторін.

Впроваджуючи КСВ та розробляючи звітність можна взяти за взірць рішення світових компаній які працюють у фармацевтичній індустрії. Серед таких прикладів можна назвати всесвітнього відомі медичні корпорації.

- Roche (Швейцарія) – компанія яка фінансує програми доступу до ліків у країнах, що розвиваються (лікування раку в Африці), знижує CO<sub>2</sub>, а також щороку публікує ESG-звіт, де вказано вплив діяльності на довкілля, громади та працівників;

- Pfizer (США), орієнтована на розроблення та забезпечення доступності вакцин, зокрема під час пандемії COVID-19 компанія зробила значні поставки вакцин для малозабезпечених країн за зниженими цінами, має зменшення викидів парникових газів до нульового рівня до 2040 р., контролює постачальників, вимагаючи дотримання трудових прав та екологічних стандартів;

- Novartis (Швейцарія) ініціювала програму «Access to Medicines» в межах якої забезпечує ліками населення країн із низьким рівнем доходу, перейшла на використання виключно відновлювальної сонячної енергії;

- GlaxoSmithKline (GSK, Велика Британія) підтримує освітні програми з профілактики інфекційних захворювань у регіонах з високим ризиком, будує лабораторії з низьким рівнем енергоспоживання та мінімальним водним слідом.

Серед українських компаній лідером із впровадження КСВ можна назвати АТ «Фармак». Компанія не тільки впровадила систему моніторингу енерговитрат та модернізацію виробництва та застосовує роздільний збір та утилізацію небезпечних відходів, але й реалізує соціальні проекти у сфері медицини, освіти, інклюзії. А головне вона висвітлює результати соціально діяльності. Таким чином, можна відмітити, що КСВ важливо не тільки впровадити у життя, але й активно висвітлювати власні здобутки у цій сфері.

Спираючись на те, яка саме інформація використовується для оцінювання прозорості можна запропонувати ТОВ «Біокодекс Україна» звернути увагу на чотири складові.

По-перше, звітність. Оскільки фармацевтичне виробництво є дуже енергоємним та потребує значних ресурсів, то, очевидно, що вплив компанії на

екологію є значним, однак наразі дані щодо екологічного слідку компанії у відкритому доступі відсутні. Таким чином публікація не фінансової звітності стане жестом доброї волі з боку компанії щодо оприлюднення результатів власної діяльності;

По-друге, рівень розкриття інформації. Звітність щодо сталого розвитку може бути подана у трьох форматах: стандартизований звіт. Може бути складено за стандартом Глобального договору ООН чи Глобальної ініціативи зі звітності. Звітність не потребує аудиторської перевірки, а наведена у звіті інформація повинна стосуватись усіх складових сталого розвитку. Стандартизований звіт не може бути використаний для порівняння компаній та складання рейтингів сталості, тільки для інформування. Комплексний звіт – поєднує фінансову та ESG- звітність. Третій формат – довільна форма. До цього звіту не висувається жодних вимог. Він формується виходячи із бачення керівництва. Навіть у довільній формі звіт буде свідчити про відкритість компанії до суспільства.;

По-третє, дружність навігації по сторінкам сайту. Бажано щоб звітність (фінансова та не фінансова) була розміщена у окремому розділі у який легко потрапити із головної сторінки сайту;

По-четверте, доступність. Материнська компанія Biocodex (Франція) та її українська філія повинні містити інформацію на мовах усіх країн у яких компанія має представництво. Наявність контактної інформації свідчатиме про готовність компанії до комунікації із зацікавленими сторонами.

Зміщення акценту на наведені чотири аспекти позитивно вплине на впровадження стратегії соціально-орієнтованого управління. І цю стратегію впроваджує все більше вітчизняних підприємств. Це підтверджують такі дані – Індекс прозорості ESG у 2020 р. склав 32%. Єдине із вітчизняних фармацевтичних підприємств – АТ «Фармак» посіло у цьому рейтингу тринадцяте місце [43; 60, с. 189].

Звітність ТОВ «Біокодекс Україна» може бути складена для таких груп стейкхолдерів які наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4 Контактні аудиторії ESG- звітності ТОВ «Біокодекс Україна»

Як видно зі схеми, незважаючи на те що інформація має різних адресатів вона може перетинатись. Так, наприклад, кодекс етики, орієнтований, у першу чергу, на власний персонал, проте він містить інформацію що цікавить пацієнтів та широкий загал.

Публікація звітності зі сталого розвитку стане для ТОВ «Біокодекс Україна» важливим інструментом для підвищення прозорості компанії та формування довіри з боку інвесторів, партнерів, клієнтів і суспільства загалом. У сучасних умовах бізнесу суспільство очікує не лише фінансових результатів, а й відповідальності за екологічні та соціальні аспекти діяльності компаній. Регулярна звітність дозволить продемонструвати відкритість, послідовність дій та готовність до діалогу з усіма зацікавленими сторонами. Крім того, така звітність допомагає фармацевтичній компанії краще розуміти власні ризики і можливості у сфері сталого розвитку. Відмітимо, що «10 березня 2025 року

відбулося публічне обговорення національної Стратегії звітності зі сталого розвитку – документу, що визначає майбутнє українського бізнесу в контексті глобальних екологічних та соціальних викликів» [3]. З 2025 р. усі компанії які мають штат понад 1000 співробітників повинні будуть публікувати звітність зі сталого розвитку. Оскільки на сьогодні не існує єдиного уніфікованого стандарту для складання ESG-звітності, то мають місце такі проблеми у її підготовці як:

- використання різними компаніями різних показників, що ускладнює можливість їх порівняння між різними компаніями;

- складність збору та централізованого оброблення даних у межах компанії. Це пов'язане із тим, що інформація, необхідна для підготовки управлінської звітності, зазвичай зберігаються у розрізних підрозділах і системах;

- актуалізація питань щодо якості, прозорості та достовірності інформації, оскільки такі звіти часто формуються без належної зовнішньої перевірки або незалежного аудиту.

Виходячи із окреслених проблем, за основу під час розробки рекомендацій щодо впровадження управлінської звітності було взято звітність АТ «Фармак». Це єдина українська компанія що публікує звітність у повному вигляді. Оскільки стандартів звітності не існує, то для ТОВ «Біокодекс Україна» пропонується використати такі ж блоки. З одного боку, це підтвердить увагу до наявних досягнень у сфері висвітлення досягнень сталого розвитку. З іншого, зробить доступним порівняння досягнень, що дозволить використати порівняльне оцінювання та спростить процеси контролю отриманих результатів, а також стане підґрунтям для посилення активності за тими напрямками де аналізована компанія має відхилення у показниках від лідера.

Таким чином, управлінська звітність зі сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна» буде мати блоки висвітлені у табл. 3.4. Відмітимо, що на всі наведені

у звітності документи (колективний договір, кодекси, проекти) мають бути робочі посилання у тексті документу.

Таблиця 3.4

**Пропонована структура управлінської звітності зі сталого розвитку  
ТОВ «Біокодекс Україна» \***

Блок	Характеристика	Конкретні відомості
1	2	3
Привітання	Для користувачів які знайомляться із звітом вперше.	- стисла інформація про діяльність компанії за рік що висвітлюється у звіті (та що суттєво вплинула на показники досягнення сталості) - подяки (наприклад захисникам за змогу працювати у військовий час)
Огляд найважливіших показників	Показує фокус уваги	- географія функціонування; - персонал; - інвестиції; - кількість проєктів у стадії втілення; - обсяг допомоги тощо
Персонал	Ключові умови колективного договору та кодексу етики для співробітників	- безпека та умови праці; - оздоровлення та дозвілля; - адаптація; - навчання та професійний розвиток.
Екологія	Внесок у збереження довкілля	- системи сертифікації; - конкретні заходи та показники у сферах: поводження із відходами, рециркуляції, енергоефективності тощо - проєкти ініційовані за напрямом. Пропонується таких захід: «підтримай планету – правильно утилізуй медичні відходи» або проведення заходу до міжнародного дня збереження біологічного різноманіття (22 травня)
Соціальна відповідальність	Внутрішні положення компанії та зовнішні ініціативи	Внутрішні положення: - кодекс етики компанії; - антикорупційна програма; - кодекс корпоративного управління; - кодекс корпоративної культури Зовнішні ініціативи: - підтримка науки та освіти (просвітництво, стипендіальні програми тощо); - програми доступних ліків; - донорство; - співпраця із громадськими організаціями; - підтримка громад (передача генераторів або аптечок для шкіл) тощо.

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Благодійність	Показники що демонструють турботу про суспільство	- загальна сума благодійної допомоги; - витрати у розрізі напрямів (армія, реабілітація військовослужбовців чи постраждалих, культура, освіта, програми захисту здоров'я, інші напрями)

\*Примітка. Складено автором на базі літератури [14]

Звітність має публікуватись у окремому розділі (або, як виключення, на сторінці із фінансовими показниками) та бути доступною із головної сторінки сайту компанії. У якості узагальнюючої інформації варто подати інфографіку. Такий спосіб подачі інформації приваблює користувачів та дає можливість одразу створити позитивне враження про компанію. Відмітимо що більшість пересічних користувачів навряд чи перейде до уважного читання усього звіту, тож використання інфографіки – це відмінний спосіб надати максимум інформації. Зразок для формування загальної звітності наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5 Звіт зі сталого розвитку АТ «Фармак [14]

У якості узагальнюючої інформації варто подати інфографіку. Такий спосіб подачі інформації приваблює користувачів та дає можливість одразу створити позитивне враження про компанію. Відмітимо що більшість пересічних користувачів навряд чи перейде до уважного читання усього звіту, тож використання інфографіки – це відмінний спосіб надати максимум інформації. Приклад подачі загальної звітності ТОВ «Біокодекс Україна» наведено на рис. 3.6.



Рис. 3.6 Приклад узагальненого звіту ТОВ «Біокодекс Україна» зі сталого розвитку орієнтованого на широкий загал

\* Примітка: складено автором на базі [3; 4; 39; 82]

Щодо безпосередньо звіту – то він має бути оформлений та відредагований, адже ті хто буде зацікавлений у ознайомленні із результатами впровадження принципів сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна» будуть враховувати як наведені дані так і загальне враження від їх подачі.

Звітність має публікуватись у окремому розділі «Сталий розвиток» що одразу акцентує увагу на тому що даний напрям роботи знаходиться у полі зору компанії. У цьому випадку звітність буде доступною із головної сторінки сайту компанії. Також, як виключення, вона може бути розміщена на сторінці із фінансовими показниками або у розділі «про компанію». Однак у даному випадку стейкхолдер може не звернути увагу на звітність оскільки вона не буде «кидатись у очі» одразу.

Розміщення управлінської звітності у публічному доступі стане важливим інструментом внутрішнього стратегічного управління, що дозволить не лише відстежувати досягнення, але й удосконалювати політику, управлінські практики та процеси. У контексті посилення міжнародних та національних вимог до нефінансової звітності, публікація управлінської звітності зі сталого розвитку стане способом підготовки до нових регуляторних змін і уникнення майбутніх фінансових та репутаційних ризиків. Звіти зі сталого розвитку також слугують інструментом побудови сильної корпоративної культури і сприяють залученню працівників, які поділяють цінності сталого розвитку. Усе це сприяє медовгостроковій життєздатності та успішності бізнесу.

Таким чином розроблення структури управлінської звітності, підготовка та аналіз інформації, оприлюднення є важливими складовими діяльності із огляду на впровадження стратегії сталого розвитку у діяльність ТОВ «Біокодекс Україна».

### Висновки до розділу 3

Обґрунтовано стратегічні напрями забезпечення стійкого розвитку фармацевтичної компанії важливість якого зумовлена здатністю забезпечити конкурентоспроможність в умовах зростаючих екологічних, соціальних та економічних викликів. Складено ієрархію цілей сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна». Екологічна відповідальність має стати одним із ключових елементів загальної стратегії сталого розвитку. ТОВ «Біокодекс Україна» доцільно приймати участь в ініціативах спрямованих на вирішення глобальних проблем, серед яких глобальне потепління, боротьба із мікропластиком. Розроблено алгоритм посилення екологічної відповідальності у діяльності ТОВ «Біокодекс Україна». Розкриті заходи спрямовані на контрагентів у рамках забезпечення соціальної відповідальності у сталому розвитку фармацевтичної компанії. Здійснено SWOT-аналіз, результати якого підтверджують здатність до активного впровадження ЦСР.

Відмічено, що основу стратегії сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна» повинна скласти стратегія соціально-орієнтованого управління через те що фармацевтична промисловість об'єктивно орієнтована на соціум, а її діяльність потребує дотримання етичних стандартів по відношенню до споживачів та суспільства. Обґрунтовано напрями формування ESG- звітності ТОВ «Біокодекс Україна» та деталізовано етапи формування соціально-орієнтованого управління ТОВ «Біокодекс Україна».

Обґрунтовано важливість оприлюднення управлінської звітності яка розкриває показники досягнення сталості розвитку. Проаналізовано світовий досвід із формування та подачі управлінської звітності. Визначено чотири вимоги до звітності ТОВ «Біокодекс Україна». Виділено контактні аудиторії на яких буде орієнтована ESG-звітність. Окреслено проблеми із якими може зіткнись компанія формуючи звітність. Розроблено структуру управлінської звітності зі сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна». Створено приклад узагальненого звіту зі сталого розвитку у вигляді інфографіки.

## ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених перед дипломною роботою цілей та завдань було отримано наступні висновки:

- розкрито сутність і ключові аспекти сталого розвитку у контексті бізнес-процесів. Відмічено, що сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь. Зауважено що термін «сталий розвиток» є офіційно затвердженим в Україні перекладом англійського терміну «Sustainable development». Хоча мовознавці та науковці пропонують інші варіанти. Розглянуто передумови переходу до концепції сталого розвитку та структуровані основні події, що дали змогу виокремити певні етапи становлення цієї концепції. Подано тріаду складових що забезпечують сталий розвиток – економіка, екологія та соціум. Наведено принципи дотримання яких забезпечить можливість вдалого поєднання компонентів у систему. Відмічено, що сучасні підприємства повинні адаптувати свої бізнес-процеси для забезпечення сталості системи в цілому. Для цього розглянуто основні бізнес-процеси та порядок їх реалізації. Деталізовано завдання на кожному із рівнів управління бізнес-процесами;

- розглянуто методику оцінювання рівня сталого розвитку фармацевтичної компанії. Аналіз наукових джерел дає підстави відмітити відсутність єдиного методичного підходу до оцінювання рівня сталого розвитку компанії взагалі чи конкретної галузі (наприклад фармацевтичної). Наразі оцінюється тільки сталий розвиток країни / регіону. Щодо галузі то використовується набір індикаторів та розрахунки інтегральних показників. Наведено інтегральні індекси для оцінювання рівня сталого розвитку які можуть бути застосовані для оцінки фармацевтичної галузі. Розглянуто субіндекси Human Development Index, HDI. Цей індекс демонструє рівень людського розвитку. Його можна вважати дотичним до ринку фармацевтичної продукції. Окреслено проблеми

оцінювання рівня сталого розвитку країни та виділено проблеми оцінювання рівня сталого розвитку країни фармацевтичної компанії;

- наведено підходи до забезпечення сталого розвитку фармацевтичної компанії. Відмічено існування двох можливих підходів для забезпечення сталого існування: консервативний та прогресивний. В основі консервативного підходу лежить «уникнення» загроз, в основі прогресивного – їх упередження та відновлення. Розглянуто фактори що впливають на можливість досягнення сталого розвитку – природні та антропогенні, які, в свою чергу поділяються на два види – прямої та непрямой дії. Окреслено зони корпоративної соціальної відповідальності. Наведено універсальні підходи до забезпечення сталого розвитку, а саме: системний (інтегрований), управлінський, інституційний, ризик-орієнтований, технологічний (інноваційний), соціо-культурний. Також відмічено, що фармацевтичні компанії можуть обрати різні стратегії забезпечення сталого розвитку в межах окреслених підходів. Зокрема виділено чотири стратегії: *introverted* (інтровертована), *extroverted* (екстравертована), *conservative* (консервативна), *visionary* (далекоглядна);

- надано організаційно-економічну характеристику фармацевтичної компанії. Для дослідження обрано компанію Biocodex, яка має філії на п'яти континентах, три потужні виробництва, три соціальні проекти, понад 120 партнерів у різних країнах та фінансує декілька перспективних стартапів. Наведено основні напрями діяльності та торговельні марки, висвітлено цінності Biocodex. Розглянуто підрозділ компанії в Україні – ТОВ «Біокодекс-Україна», зареєстроване у 2014 р. та оснащене виробничими потужностями. Проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу за 2024 р., а також коефіцієнтний аналіз за період 2021-2024 рр. Результати показали, що українська філія має добрі фінансові показники, що забезпечує компанії можливість подальшого зростання та досягнення цілей Сталого розвитку;

- проведено аналіз конкурентного середовища компанії. Висвітлено особливості фармацевтичної промисловості. Відмічено що фармацевтична промисловість України є дуже потужною та здійснює значний внесок у ВВП

країни. Військові дії дещо загальмували зростання галузі, яке у довоєнний час знаходилось на рівні 10-12%. Обсяг виробництва знаходиться на рівні 87,5 млрд. грн., кількість зареєстрованих препаратів перевищує 13 000. Наведено структуру виробників фармацевтичної продукції на 2024 р. Оцінено конкуренцію у галузі за моделлю М. Портера. Надано характеристику основним силам що формують конкуренцію у галузі. Позначено виручку ТОП-4 компаній-виробників фармацевтичної продукції та розраховано індекс Херфіндаля-Хіршмана, відповідно до якої ринок не є концентрованим. Наведено дані щодо показників сталого розвитку у роботі основних представників фармацевтичної промисловості України;

- надано оцінку рівню сталого розвитку фармацевтичної компанії. Запропоновано напрями для оцінки сталого розвитку Biocodex. Проведено аналіз та надано оцінку показникам економічної сталості: фінансовій, виробничій, інвестиційній, інноваційній, маркетинговій. Розглянуто екологічну складову. Через відсутність офіційних звітів висновки зроблено на базі наявної інформації. Відмічено незначну кількість екологічних ініціатив. Проаналізовано соціальну складову сталого розвитку, а саме дотримання GMP / НВП, політику роботи із персоналом, політику управління якістю товару, етичність маркетингових програм та соціальні ініціативи. Висновки зроблено на базі даних що опосередковано висвітлюють питання сталості, зокрема про плінність кадрів та безпеку робочих місць. Значна увага приділена якості товарів, із відкритих джерел зібрано інформацію на надано суб'єктивне судження щодо етичності зовнішніх комунікацій. Що стосується соціальних ініціатив, то цьому напрям у впровадження сталого розвитку Biocodex приділяє найменшу увагу. Хоча впровадження соціальної відповідальності може стати основою для успішної PR-діяльності та посилення довіри до компанії;

- обґрунтовано стратегічні напрями забезпечення стійкого розвитку компанії. Складено ієрархію цілей сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна». Розкрито заходи в межах кожної цілі. Екологічна відповідальність має стати одним із ключових елементів загальної стратегії сталого розвитку оскільки

бізнес безпосередньо впливає на використання природних ресурсів і формування економічного середовища. Пропоновані стратегічні підходи можна поєднати у три групи: раціональне використання природних ресурсів, зменшення впливу на середовище, активна робота спрямована на відповідальне відношення до відходів. Окрім окреслених напрямів ТОВ «Біокодекс Україна» доцільно приймати участь в ініціативах спрямованих на вирішення глобальних проблем, серед яких глобальне потепління, боротьба із мікропластиком. Розроблено алгоритм посилення екологічної відповідальності у діяльності ТОВ «Біокодекс Україна». Розкриті заходи спрямовані на контрагентів у рамках забезпечення соціальної відповідальності у сталому розвитку фармацевтичної компанії. Здійснено SWOT-аналіз, результати якого підтверджують здатність до активного впровадження ЦСР;

- запропоновано рішення спрямовані на формування стратегії соціально-орієнтованого управління компанією. Вона може скласти основу стратегії сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна» через те що фармацевтика об'єктивно орієнтована на соціум, а її діяльність потребує дотримання етичних стандартів по відношенню до споживачів та суспільства. Деталізовано етапи формування соціально-орієнтованого управління ТОВ «Біокодекс Україна»;

- розроблено рекомендації щодо впровадження управлінської звітності. Обґрунтовано важливість оприлюднення управлінської звітності яка розкриває показники досягнення сталості розвитку. Проаналізовано світовий досвід із формування та подачі управлінської звітності. Визначено чотири вимоги до звітності ТОВ «Біокодекс Україна». Віділено контактні аудиторії для ESG-звітності. Окреслено проблеми формування звітності. Розроблено структуру управлінської звітності зі сталого розвитку ТОВ «Біокодекс Україна». Створено приклад узагальненого звіту ТОВ «Біокодекс Україна» зі сталого розвитку орієнтованого на широкий загал у вигляді інфографіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(12), Т.1. С. 92-98. URL : [https://journals.uran.ua/tpa\\_pstu/article/view/82065](https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/82065) (дата звернення 08.02.2025)
2. Аптечний продаж за підсумками 2024 р. *Аптека. Спеціалізоване видання*. 2025. № 05 (1476 ). URL : <https://www.apteka.ua/article/712849> (дата звернення 05.04.2025)
3. Біокодекс Україна, ТОВ. *Опендатабот*. URL : <https://opendatabot.ua/c/39331618> (дата звернення 08.04.2025)
4. Біокодекс Україна, ТОВ. *Офіційна сторінка у мережі Інтернет*. URL : <https://ua.biocodex.com/uk/> (дата звернення 07.04.2025)
5. Біокодекс Україна, ТОВ. *Хостинг Україна*. URL : <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/39331618/> (дата звернення 08.04.2025)
6. Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. Стратегія сталого розвитку: підручник / За редакцією професора В.М. Боголюбова. Київ: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с. URL : [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac\\_finan/Bogolubov\\_Strategij-stalogo-rozvitku.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Bogolubov_Strategij-stalogo-rozvitku.pdf) (дата звернення 16.02.2025)
7. Вимірювання досягнення цілей сталого розвитку регіонами України: вибір індикаторів та визначення базових рівнів. Київ, 2019. 276 с. URL : [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDGs-baseline-assessment\\_UKR.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDGs-baseline-assessment_UKR.pdf) (дата звернення 05.03.2025)
8. Гросул В.А. Методичне забезпечення організації сталого розвитку підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. Вип. 1. С. 160-167. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2010\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_1_26) (дата звернення 19.02.2025)

9. Даянкач А. Корпоративна соціальна відповідальність – підтверджується сертифікатом. *DQS Holding GmbH*. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27-pidtvrdzhuet%27sya-sertifikatom> (дата звернення 01.04.2025)

10. Ентерол. Буларді. *Офіційна сторінка препарату у мережі Інтернет*. URL : <https://enterol.ua/biocodex-ua/> (дата звернення 07.04.2025)

11. Зайцева Л.О. Класифікація індикаторів оцінки сталого розвитку. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. 2020. Том 31 (70). № 4. С.75-81. URL : [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_4/31\\_70\\_4\\_2/15.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2/15.pdf) (дата звернення 02.03.2025)

12. Зайцева Л.О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401> DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.55) (дата звернення: 13.04.2025).

13. Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» (Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015). *Ліга Закон*. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A> (дата звернення 12.02.2025)

14. Звіт зі сталого розвитку за 2023 рік. АТ «Фармак». URL : [https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/04/zvit-zi-stalogo-rozvitku\\_2023-rik-1.pdf](https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/04/zvit-zi-stalogo-rozvitku_2023-rik-1.pdf) (дата звернення 23.05.2025)

15. Зміни в українській фармі за рік. URL : <https://surli.cc/ptvpar> (дата звернення 05.04.2025)

16. Історія податкового боргу. *Clarity-project*. URL : <https://clarity-project.info/edr/39331618/debt-history> (дата звернення 11.04.2025)

17. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 85-89. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_14) (дата звернення 26.03.2025)

18. Київський вітамінний завод, АТ. *Офіційна сторінка у мережі Інтернет*. URL : <https://www.vitamin.com.ua/uk/> (дата звернення 06.04.2025)

19. Коефіцієнтний фінансовий аналіз. *Youcontrol market*. URL <https://blog.youcontrol.market/koiefitsiiientnii-finansovii-analiz/>: (дата звернення 09.04.2025)

20. Конференція ООН з проблем середовища, оточуючого людину (1972). *Вікіпедія*. URL : <https://surl.li/rxdsgj> (дата звернення 13.02.2025)

21. Концепція сталого розвитку. *Світовий центр даних*. URL : <http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/conception> (дата звернення 13.02.2025)

22. Концепція сталого розвитку. *NGO «Sustainable Development Landmarks»*. URL : <https://sdl.org.ua/about-sustainable-development/> (дата звернення 14.02.2025)

23. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу. *Нова Пошта*. URL : <https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati> (дата звернення 26.03.2025)

24. Кудрявцев В.М., Кудрявцева О.В. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 168-181. URL : <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d1b8b88d-abfa-47e5-a3ed-108b9c39d4bd/content> (дата звернення 28.02.2025)

25. Кульганік О. Нагорний В. Сталий розвиток бізнесу: повоєнні пріоритети. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4). С. 358-365. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-55> (дата звернення: 15.04.2025).

26. Лелеченко А.П. Феномен поняття «сталий розвиток». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1649> (дата звернення 09.02.2025)

27. Лінсен Дж. Що таке належна виробнича практика (GMP) за визначенням FDA? URL : <https://www.ecobliss-pharma.com/uk/blog/good-manufacturing-practices-defined-by-fda> (дата звернення 24.04.2025)

28. Медвідь Г.С. Оцінка сталого розвитку регіонів: методичні підходи та алгоритми. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 350 – 357. URL : [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae\\_2022\\_r04\\_a54.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2022_r04_a54.pdf) (дата звернення 27.02.2025)

29. Настанова міністерства охорони здоров'я України. Лікарські засоби. Належна виробнича практика. Київ. Міністерство охорони здоров'я України. 2020. 356 с. URL : (дата звернення 13.04.2025)

30. Нестеренко О.О. Індикатори оцінки рівня сталого розвитку та їх вплив на показники інтегрованої звітності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15(2). С. 44-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_15%282%29\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15%282%29_11) (дата звернення 01.03.2025)

31. Нові правила гри: експерти обговорили впровадження ESG-звітності для українських компаній. URL: [https://dixigroup.org/novi-pravyla-gry-eksperty-obgovoryly-vprovadzhennya-esg-zvitnosti-dlya-ukrayinskyh-kompanij/?utm\\_source=chatgpt.com](https://dixigroup.org/novi-pravyla-gry-eksperty-obgovoryly-vprovadzhennya-esg-zvitnosti-dlya-ukrayinskyh-kompanij/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 23.02.2025)

32. Освіта сталого розвитку. Інтерактивний посібник. *Міністерство освіти і науки України. Національний еколого-натуралістичний центр учнівської молоді*. URL : <https://nenc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA.pdf> (дата звернення 10.05.2025)

33. Павлішина Н.М. Аналіз маркетингового оточення: моделі та методи. *Review of transport economics and management*. 2024. № 12 (28). URL : <https://pte.ust.edu.ua/article/view/315815> (дата звернення 01.05.2025)

34. Порудєєва Т.В., Міхневич В.О., Єдина Ю.Г. Стратегічні цілі забезпечення сталого розвитку регіону. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 785-790. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/119.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/119.pdf) (дата звернення 28.02.2025)

35. Порудєєва Т.В., Ткаченко М.О., Крамаренко А.Ю. Концепція сталого розвитку регіону. *Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 6 (11). С. 356-359. URL : [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/65.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/65.pdf) (дата звернення 02.02.2025)

36. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов КМУ щодо стабілізації цін на лікарські засоби» № 168 від 14 лютого 2025. *Верховна Рада України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 07.04.2025)

37. Принципи сталого розвитку. Сталий розвиток для України. URL : <https://dev.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/printsipi/> (дата звернення 04.02.2025)

38. Припута Н.В. Методичні підходи до оцінки рівня монополізованості в економіці. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1. - С. 51-55. URL <https://surl.li/wmgxeo> (дата звернення 06.04.2025)

39. Профіль компанії Biocodex. URL : <https://surl.li/dtgxbp> (дата звернення 09.04.2025)

40. Пуліна Т.В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4-8.

41. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.

42. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7471>.

43. Рейтинг Кращих Фармацевтичних Компаній України. *Ukrainian Business Award*. URL : <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/> (дата звернення 04.04.2025)

44. Селюченко Н.Є., Данилович Т.Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня.

*Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 299-306. URL : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/48.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/48.pdf) (дата звернення 27.03.2025)

45. Семенюк О. Алгоритм комплексної оцінки рівня сталого розвитку підприємства. *Вісник ХНУ*. 2013. № 6. Т. 2. С. 186–189. URL : <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/332b57bb-d1a7-4f47-95bb-7a58a0a84818/content> (дата звернення 26.02.2025)

46. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д. та ін. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. С. 2–8. DOI: 10.5281/zenodo.11632366.

47. Словник економічних показників. URL : <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv> (дата звернення 10.04.2025)

48. Соріна О.О., Коротунова О.В. Підприємницький проєкт: сутність та типологія. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 49-54. URL: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/108/102> (дата звернення 07.04.25).

49. Сталій розвиток. *Центр екологічної сертифікації та маркування*. URL : <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok> (дата звернення 24.02.2025)

50. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань та ін.. Київ: НУХТ, 2022. 337 с. URL : [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia\\_staloho.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf) (дата звернення 18.02.2025)

51. Структура фармацевтичного ринку України. *Youcontrol*. <https://blog.youcontrol.market/struktura-farmatsievtychnogho-rinku-ukrayini/> URL : (дата звернення 03.04.2025)

52. Сучасний стан фарм ринку України. *Бізмаг-Україна*. URL : <https://bizmag.com.ua/farmaczevtychnyj-rynok-ukrayiny/> (дата звернення 01.04.2025)

53. Тесленок І.М., Грибов С.О. ESG-фактори стратегії сталого розвитку фармацевтичної компанії. Синергія інновацій: політика, економіка та

менеджмент в цифровому світі : збірн. Матер. Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18 квітня 2025 р.). Київ : ДУІКТ, 2025. 364 с. С. 356-359

54. Тесленок І.М., Грибов С.О. Передовий досвід впровадження сталого розвитку в діяльності фармацевтичних компаній. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах : матеріали V Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. – 324 с. С.177-179.

55. Тесленок І.М., Грибов С.О. Професійний менеджмент та бізнес-планування в медичній сфері. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: матеріали V Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Харків, 16 травня 2025 р.).

56. Тесленок І.М., Гуканова М.М. Оцінка ефективності проектів організаційних перетворень. *Держава та регіони*. 2014. №5 (80). С. 53 – 57.

57. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку : концептуальні засади. *Економічний простір*. 2024, № 196. URL : <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-111-116-teslenok.pdf>

58. Тесленок І.М., Соріна О.О., Коваль В.В. Розробка механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 77–81. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4814&i=13> (дата звернення: 23.03.2025). DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.77

59. Ткаченко І. Аналіз методів оцінки рівня сталого розвитку країн світу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. Тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. 292 с. URL : <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271991> (дата звернення 26.10.2024)

60. Ткаченко Н.О., Городецька І.Я., Левицька О.Р. Аналіз підходів до складання соціальної звітності фармацевтичних підприємств. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2023. Т. 16, №1(41) .

C. 185-193. URL : <http://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/19272/1/c186-193-0.pdf> (дата звернення 08.04.2025)

61. Токмакова І.В., Курилович В.Р., Казаков А.Г. Концептуальні положення забезпечення сталого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 99-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2023\\_84\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_84_12) (дата звернення: 10.03.2025)

62. ТОП-15 фармацевтичних компаній України 2024. URL : <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/> (дата звернення 05.04.2025)

63. У 2023 році аптечні продажі ліків зросли на 25%. URL : <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-aptechni-prodazhi-likiv-zrosly-na-25/> (дата звернення 03.04.2025)

64. У 2024 році темпи зростання цін на ліки скоротилися до 11%. URL : <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-tempy-zrostannia-tsin-na-liky-skorotylysia-do-11/> (дата звернення 05.04.2025)

65. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» № 722/2019, 30 вересня 2019 року. *Верховна Рада України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 12.02.2025)

66. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку – звіт UNDP. *United Nations Development Programme*. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp> (дата звернення 05.03.2025)

67. Фармак, АТ. *Офіційна сторінка у мережі Інтернет*. URL : <https://farmak.ua/> (дата звернення 05.04.2025)

68. Фармацевтика. *UkraineInvest*. URL : <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/pharmaceuticals/> (дата звернення 03.04.2025)

69. Фармацевтична компанія «Дарниця», ПрАТ. *Офіційна сторінка у мережі Інтернет*. URL : <https://darnytsia.ua/> (дата звернення 05.04.2025)

70. Фармацевтична промисловість України. *Youcontrol* URL : <https://catalog.youcontrol.market/farmatsevychna-promyslovist> (дата звернення 03.04.2025)

71. Фармацевтичний ринок України: анатомія цінової кризи. Коли «знижка 30%» не означає реальне здешевлення. URL : <https://argumentua.com/stati/farmatsevtichnii-rinok-ukraini-anatomiya-tsinovoi-krizi-koli-znizhka-30-ne-oznachae-realne-zde> (дата звернення 04.04.2025)

72. Фармацевтичний ринок–2025: прогнози та виклики нового регулювання. *Аптека. Спеціалізоване видання*. 2025. № 11 (1482). URL : <https://www.apteka.ua/article/716510> (дата звернення 04.04.2025)

73. Фінансовий аналіз : навч. посібн / М.Р. Лучко, С.М. Жукевич, А.І. Фаріон. Тернопіль:, ТНЕУ. 2016. 304 с. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19240/1/Fin%20analiz%20Verstka.pdf> (дата звернення 10.04.2025)

74. Центр «Розвиток КСВ». *Офіційна сторінка у мережі Інтернет*. URL : <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення 05.05.2025)

75. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Основні принципи концепції сталого розвитку. Тези Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «*Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції*» (7 листопада 2019 р.). Житомир: «Житомирська політехніка», 2019. 180 с. С. 64-65. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/64.pdf> (дата звернення 09.02.2025)

76. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 171-182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2015\\_22%282%29\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2015_22%282%29_25) (дата звернення 06.02.2025)

77. Що таке бізнес-процеси в підприємницькій діяльності? *Школа бізнесу. Нова Пошта*. URL : <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti> (дата звернення 26.02.2025)

78. ЮРІЯ-ФАРМ, ТОВ. *Офіційна сторінка у мережі Інтернет*. URL : <https://www.uf.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення 06.04.2025)

79. Як українські фармкомпанії розвиваються під час війни. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/farmaceutika-yak-ukrajinski-kompaniji-rozvivayut-virobnictvo-i-tehnologiji-pid-chas-viyuni-50284810.html> URL : (дата звернення 03.04.2025)

80. 17 Цілей сталого розвитку. *Global Compact Network Ukraine*. URL : <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення 02.02.2025)

81. Baumgartner R.J. Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2013. Vol. 21. Issue 5. P. 258–271. URL: <https://surl.li/oiouts> (дата звернення 01.04.2025)

82. Biocodex Academy. URL : <https://biocodexacademy.com.ua/about-us/> (дата звернення 09.04.2025)

83. Brundtland G.H. Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*, 1987. 14 (4): p. 291-294. URL : <https://www.cambridge.org/core/journals/environmental-conservation/article/abs/our-common-futurecall-for-action/65808D6676E07552EF891DF31C3DF7A1> (дата звернення 16.02.2025)

84. Company ESG Risk Ratings. *Sustainalytics*. URL : <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings> (дата звернення 03.03.2025)

85. Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, William Behrens III. The Limits to Growth. URL : <https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/> (дата звернення 24.02.2025)

86. Human Development Index (HDI). *Human Development reports*. URL : <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (дата звернення 04.03.2025)

87. Kates R.W., Parris T.M., Leiserowitz A.A. Editorial-What Is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2005. Vol. 47. P. 8–21. URL: [http://www.cepn-paris13.fr/epog/wpcontent/uploads/2016/01/CONSOLO\\_Kates-et-al.pdf](http://www.cepn-paris13.fr/epog/wpcontent/uploads/2016/01/CONSOLO_Kates-et-al.pdf) (дата звернення: 10.03.2025)

88. Kutidze L, Sorina O. Ensuring the socio-economic development of united territorial communities in the paradigm of governance : collective monograph / for order. prof. Gudz P. Zaporizhzhia, 2020. P. 185–196.

89. Lafortune G., Fuller G. Europe Sustainable Development Report 2025: SDG Priorities for the New EU Leadership. Dublin. Published by Dublin University Press. Ireland, 2025. URL : <https://surl.lu/qrzlnw> (дата звернення 26.02.2025)

90. Oklander M., Panchenko M., Pavlishyna N, Larina K., Boiko R. Current Trends in Social Media Marketing and the Future of the Chat GPT Industry. *Pacific Business Review (International)*. 2024. Volume 17 issue 1. pp. 93-103. July. URL : <http://www.pbr.co.in/2024/July8.aspx#>

91. Belinska, Y., Matvejciuk, L., Shmygol, N., Pulina, T., & Antoniuk, D. (2021). EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Vol. 628, No. 1, p. 012030).

92. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 — A/RES/70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL : [http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_70\\_1\\_E.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf) (дата звернення 23.02.2025)

93. The Global Standard for Resilient, Sustainable Supply Chains. *Ecovadis*. URL : <https://ecovadis.com/> (дата звернення 03.03.2025)

94. Tebini H., M'Zali B., Lang P., Perez-Gladish B. The Economic *Impact of Environmentally Responsible Practices*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2016. Vol. 23. Issue 5. P. 333-344.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Цілі сталого розвитку



Рис. А.1 Цілі сталого розвитку прийняті на засіданні ООН у 2015 р. [22; 80]

## Додаток Б

## Індекси Цілей сталого розвитку

SDG Index Rank	Country	SDG Index Score	SDG Index Rank (cont.)	Country	SDG Index Score
1	Finland	81.1	23	Slovak Republic	70.6
2	Denmark	79.7	24	Malta	69.3
3	Sweden	79.4	25	Hungary	68.8
4	Austria	77.3	26	Lithuania	67.8
5	Norway	76.2	27	Luxembourg	67.6
6	Germany	75.0	28	Greece	66.5
7	France	73.9	29	Romania	64.2
8	Slovenia	73.8	30	Serbia	63.2
9	Czechia	73.7	31	Bulgaria	62.9
10	Iceland	73.4	32	Cyprus	62.7
11	Poland	73.3	33	North Macedonia	62.5
12	United Kingdom	72.7	34	Türkiye	59.1
13	Switzerland	72.4			
14	Croatia	72.4			
15	Italy	72.3			
16	Belgium	72.2			
17	Netherlands	71.9			
18	Estonia	71.7			
19	Ireland	71.5			
20	Spain	71.2			
21	Latvia	70.6			
22	Portugal	70.6			
				<b>European Union</b>	<b>72.8</b>
				Northern Europe	80.4
				Western Europe	74.1
				EFTA Countries	73.9
				Southern Europe	71.2
				Central and Eastern Europe	70.1
				Baltic States	69.6
				Candidate Countries	60.9

Рис. Б.1 Індекс ЦСР 2025 для Європи [89, с. 6]

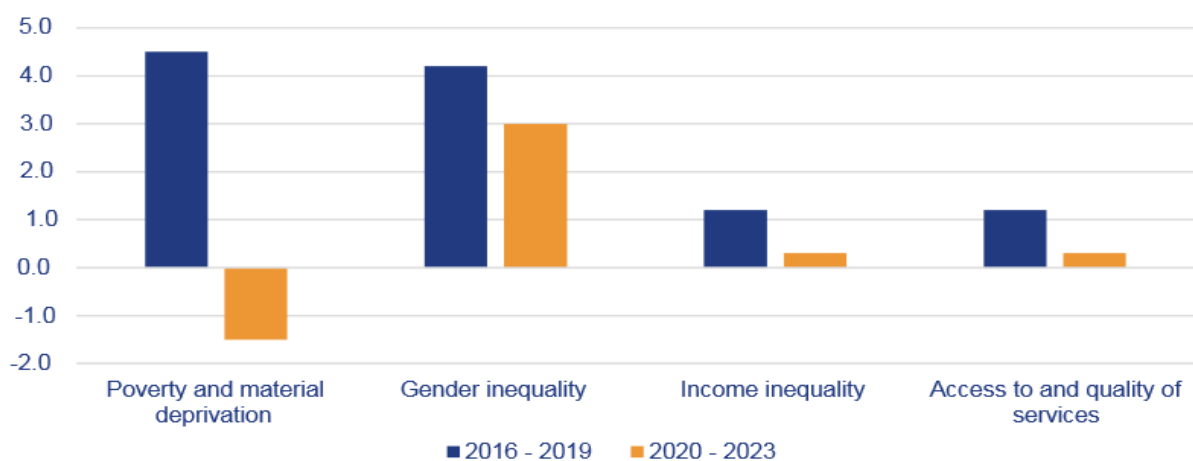


Рис. Б.2 Темп зростання у відсоткових пунктах LNOB за підвимірами, Середній показник ЄС, 2016-2019 рр. порівняно з 2020-2023 рр. [89, с. 10]

## Додаток В

### Характеристика діяльності ТОВ «Біокодекс-Україна»



Рис. В.1 Історія розвитку компанії Біокодекс [4]



Рис. В.2 Локації компанії Біокодекс у світі [4]



Рис. В.3 Сертифікація виробничої практики Biocodex [4]

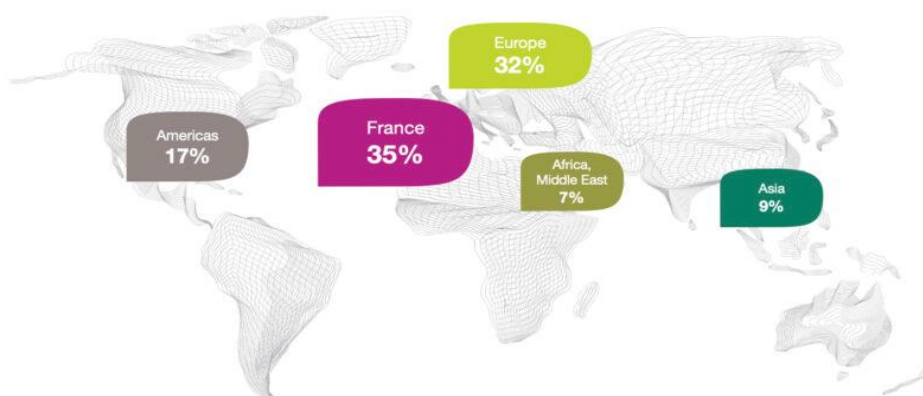


Рис. В.4 Географія продаж Biocodex [4]

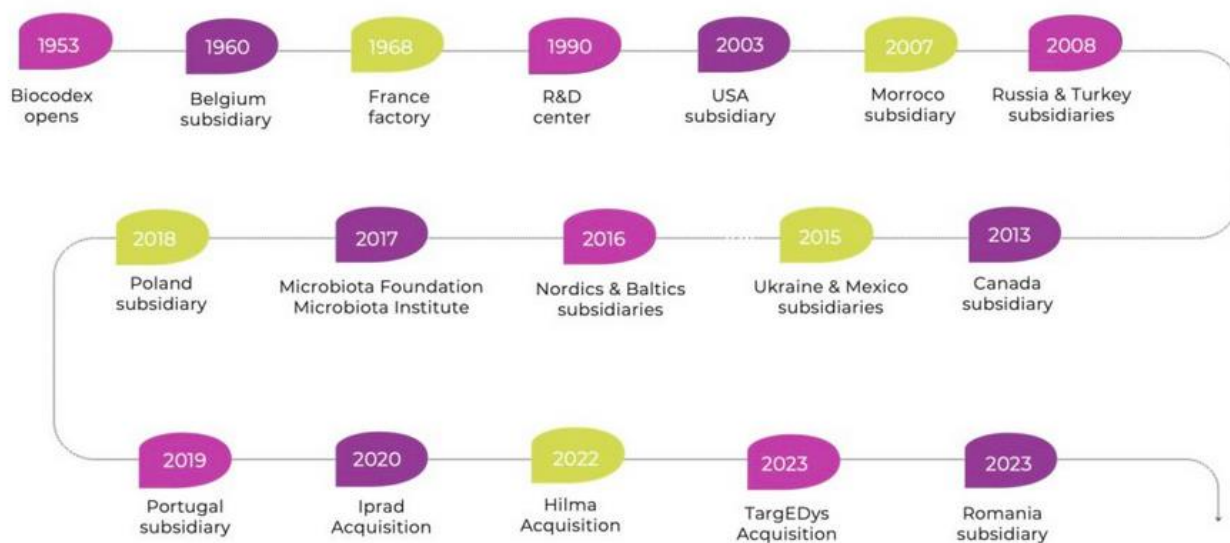


Рис. В.5 Міжнародна експансія Biocodex [4]

## Додаток Г

## Фінансова звітність ТОВ «Біокодекс-Україна»

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІОКОДЕКС УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	м. Київ	за ЄДРПОУ	39331618		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОГПГ 1	UA80000000000551439		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля фармацевтичними товарами	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	66	за КВЕД	46.46		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	проспект Степана Бандери, буд. 28-А, літера Г, м. Київ, 04073		2377784		

І.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>І. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	673,3	3 743,7
Первісна вартість	1001	1 410,0	5 562,7
Накопичена амортизація	1002	( 736,7 )	( 1 819,0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	109,9	628,2
Основні засоби :	1010	5 873,2	4 845,2
первісна вартість	1011	11 268,5	11 789,7
знос	1012	( 5 395,3 )	( 6 944,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	3 943,4	7 382,6
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	<b>10 599,8</b>	<b>16 599,7</b>
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	37 588,1	47 091,5
у тому числі готова продукція	1103	37 519,0	46 978,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27 111,0	45 847,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7 082,1	11 991,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 206,9	381,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	26 899,0	20 461,9
Витрати майбутніх періодів	1170	54,9	252,9
Інші оборотні активи	1190	191,6	186,0
<b>Усього за розділом ІІ</b>	<b>1195</b>	<b>102 133,6</b>	<b>126 212,5</b>
<b>ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>112 733,4</b>	<b>142 812,2</b>

Рис. Г.1 Фінансова звітність ТОВ «Біокодекс-Україна» за 2021 р.

[внутрішня звітність підприємства]

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	322,4	322,4
Додатковий капітал	1410	128,1	97,2
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38 158,4	68 841,8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>38 608,9</b>	<b>69 261,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	52 770,0	34 161,7
розрахунками з бюджетом	1620	2 484,4	1 610,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 484,4	1 610,0
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	83,7	37,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18 786,4	37 741,9
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>74 124,5</b>	<b>73 550,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>112 733,4</b>	<b>142 812,2</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	314 441,2	194 253,4
Інші операційні доходи	2120	1 132,0	1 834,5
Інші доходи	2240	169,1	34,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	315 742,3	196 122,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 88 156,2 )	( 60 653,0 )
Інші операційні витрати	2180	( 190 061,6 )	( 123 677,3 )
Інші витрати	2270	( 2,3 )	( - )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 278 220,1 )	( 184 330,3 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	37 522,2	11 791,8
Податок на прибуток	2300	( 6 838,8 )	( 2 132,6 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>30 683,4</b>	<b>9 659,2</b>

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП КОРЕНУХІН

ОЛЕКСАНДР

ЮРІЙОВИЧ

ЕП ДОРОШЕНКО

Марина

Володимирівна

КОРЕНУХІН ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Дорошенко Марина Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Рис. Г.2 Фінансова звітність ТОВ «Біокодекс-Україна» за 2021 р.  
[внутрішня звітність підприємства]

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Код
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІОКОДЕКС УКРАЇНА"</b>	за ЄДРПОУ	2023   01   01
Територія м. Київ	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	39331618
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA8000000000551439
Вид економічної діяльності Оптова торгівля фармацевтичними товарами	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 66		46.46
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон проспект Степана Бандери, буд. 28-А, літера Г, м. КИЇВ, 04073		2377784

**І. Баланс на 31 грудня 2022 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3 743,7	2 891,4
Первісна вартість	1001	5 562,7	6 248,9
Накопичена амортизація	1002	( 1 819,0 )	( 3 357,5 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	628,2	451,0
Основні засоби :	1010	4 845,2	3 644,4
первісна вартість	1011	11 789,7	12 344,2
знос	1012	( 6 944,5 )	( 8 699,8 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	7 382,6	6 667,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>16 599,7</b>	<b>13 653,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	47 091,5	43 750,6
у тому числі готова продукція	1103	46 978,5	43 028,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	45 847,0	910,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11 991,7	15 537,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	381,5	464,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	20 461,9	59 052,7
Витрати майбутніх періодів	1170	252,9	149,0
Інші оборотні активи	1190	186,0	364,3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>126 212,5</b>	<b>120 229,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>142 812,2</b>	<b>133 883,1</b>

Рис. Г.3 Фінансова звітність ТОВ «Біокодекс-Україна» за 2022 р.

[внутрішня звітність підприємства]

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	322,4	322,4
Додатковий капітал	1410	97,2	66,3
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	68 841,8	90 857,9
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>69 261,4</b>	<b>91 246,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	34 161,7	9 600,2
розрахунками з бюджетом	1620	1 610,0	485,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 610,0	485,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	37,2	192,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	37 741,9	32 359,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>73 550,8</b>	<b>42 636,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>142 812,2</b>	<b>133 883,1</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	249 527,4	314 441,2
Інші операційні доходи	2120	4 136,9	1 132,0
Інші доходи	2240	53,6	169,1
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>253 717,9</b>	<b>315 742,3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 63 911,6 )	( 88 156,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 162 808,2 )	( 190 061,6 )
Інші витрати	2270	( - )	( 2,3 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 226 719,8 )</b>	<b>( 278 220,1 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	26 998,1	37 522,2
Податок на прибуток	2300	( 4 982,1 )	( 6 838,8 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>22 016,0</b>	<b>30 683,4</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП КОРЕНУХІН

ОЛЕКСАНДР

ЮРІЙОВИЧ

ЕП ДОРОШЕНКО

МАРИНА

ВОЛОДИМИРІВНА

КОРЕНУХІН ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Дорошенко Марина Володимирівна

(ініціали, прізвище)



Рис. Г.4 Фінансова звітність ТОВ «Біокодекс-Україна» за 2022 р.

[внутрішня звітність підприємства]

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІОКОДЕКС УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Територія	м. Київ	за ЄДРПОУ	39331618		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТГГ 1	UA80000000000551439		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля фармацевтичними товарами	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	63	за КВЕД	46.46		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	проспект Степана Бандери, буд. 28-А, літера Г, м. КИЇВ, 04073		2377784		

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 891,4	6 313,1
Первісна вартість	1001	6 248,9	11 474,8
Накопичена амортизація	1002	( 3 357,5 )	( 5 161,7 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	451,0	312,1
Основні засоби :	1010	3 644,4	885,4
первісна вартість	1011	12 344,2	12 812,9
знос	1012	( 8 699,8 )	( 11 927,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	6 667,0	8 875,5
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>13 653,8</b>	<b>16 386,1</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	43 750,6	44 935,9
у тому числі готова продукція	1103	43 028,9	43 845,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	910,9	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15 537,8	8 680,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	464,0	5 197,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	59 052,7	154 514,8
Витрати майбутніх періодів	1170	149,0	140,8
Інші оборотні активи	1190	364,3	230,6
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>120 229,3</b>	<b>213 699,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>133 883,1</b>	<b>230 085,9</b>

Рис. Г.5 Фінансова звітність ТОВ «Біокодекс-Україна» за 2023 р.

[внутрішня звітність підприємства]

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	322,4	322,4
Додатковий капітал	1410	66,3	35,4
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	90 857,9	175 228,8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>91 246,6</b>	<b>175 586,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9 600,2	7 810,3
розрахунками з бюджетом	1620	485,1	3 554,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	485,1	3 554,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	192,2	12,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	32 359,0	43 122,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>42 636,5</b>	<b>54 499,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>133 883,1</b>	<b>230 085,9</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	429 843,7	249 527,4
Інші операційні доходи	2120	5 346,0	4 136,9
Інші доходи	2240	54,4	53,6
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>435 244,1</b>	<b>253 717,9</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 93 238,8 )	( 63 911,6 )
Інші операційні витрати	2180	( 238 783,1 )	( 162 808,2 )
Інші витрати	2270	( 24,2 )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 332 046,1 )</b>	<b>( 226 719,8 )</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>103 198,0</b>	<b>26 998,1</b>
Податок на прибуток	2300	( 18 827,2 )	( 4 982,1 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>84 370,8</b>	<b>22 016,0</b>

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Квашук

Володимир

Іванович

Марина

Володимирівна

Квашук Володимир Іванович

(ініціали, прізвище)

Дорошенко Марина Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Рис. Г.6 Фінансова звітність ТОВ «Біокодекс-Україна» за 2023 р.

[внутрішня звітність підприємства]

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрошена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІОКОДЕКС УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Територія	м. Київ	за ЄДРПОУ	39331618		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТГГ <sup>1</sup>	UA800000000000551439		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля фармацевтичними товарами	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	65	за КВЕД	46.46		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	проспект Степана Бандери, буд. 28-А, літера Г, м. КИЇВ, 04073		2377784		

І. Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	6 313,1	3 988,1
Первісна вартість	1001	11 474,8	11 883,6
Накопичена амортизація	1002	( 5 161,7 )	( 7 895,5 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	312,1	211,6
Основні засоби :	1010	885,4	511,5
первісна вартість	1011	12 812,9	13 516,7
знос	1012	( 11 927,5 )	( 13 005,2 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	8 875,5	9 066,6
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>16 386,1</b>	<b>13 777,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	44 935,9	42 541,3
у тому числі готова продукція	1103	43 845,0	42 405,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	8 073,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8 680,3	7 753,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	2 886,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 197,4	32 912,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	154 514,8	163 345,5
Витрати майбутніх періодів	1170	140,8	442,5
Інші оборотні активи	1190	230,6	133,5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>213 699,8</b>	<b>255 201,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>230 085,9</b>	<b>268 979,1</b>

Рис. Г.7 Фінансова звітність ТОВ «Біокодекс-Україна» за 2024 р.

[внутрішня звітність підприємства]

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	322,4	322,4
Додатковий капітал	1410	35,4	4,4
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	175 228,8	219 425,8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>175 586,6</b>	<b>219 752,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 810,3	4 795,0
розрахунками з бюджетом	1620	3 554,7	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 554,7	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	12,1	14,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	43 122,2	44 417,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>54 499,3</b>	<b>49 226,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>230 085,9</b>	<b>268 979,1</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2024 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	494 266,1	429 843,7
Інші операційні доходи	2120	12 431,3	5 346,0
Інші доходи	2240	71,2	54,4
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>506 768,6</b>	<b>435 244,1</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 95 561,2 )	( 93 238,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 270 308,3 )	( 238 783,1 )
Інші витрати	2270	( - )	( 24,2 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 365 869,5 )</b>	<b>( 332 046,1 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	140 899,1	103 198,0
Податок на прибуток	2300	( 25 609,9 )	( 18 827,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>115 289,2</b>	<b>84 370,8</b>

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Квашук

Володимир

Іванович

Марина

Володимирівна

Квашук Володимир Іванович

(ініціали, прізвище)

Дорошенко Марина Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Рис. Г.8 Фінансова звітність ТОВ «Біокодекс-Україна» за 2024 р.

[внутрішня звітність підприємства]

## Додаток Д

## Показники фармацевтичного ринку України

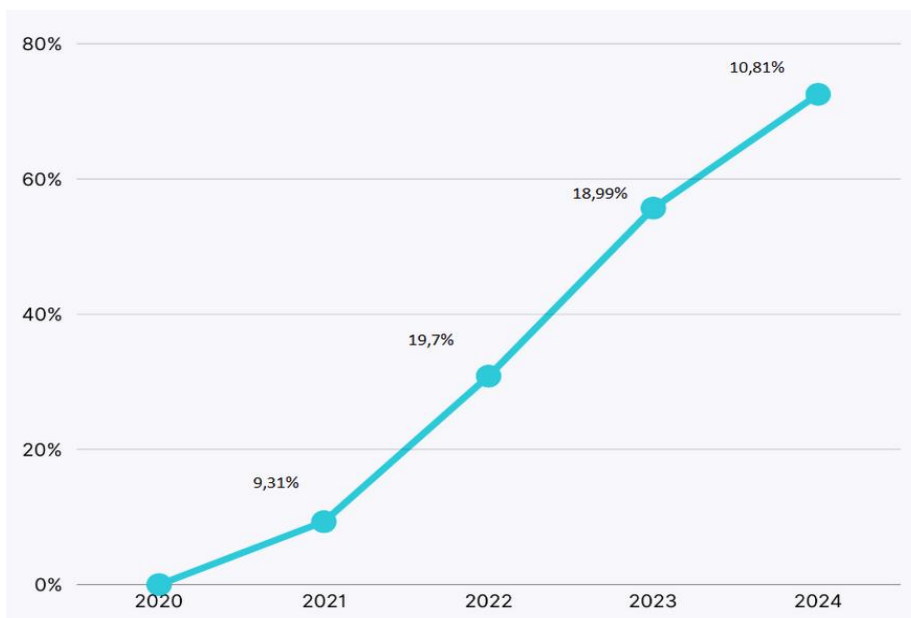


Рис. Д.1 Зростання вартості ліків за період 2020-2024 рр. [64]

Таблиця Д.1

## Структура продаж 2020-2024 рр. [2]

Рік	Лікарські засоби			Дієтичні добавки			Медичні вироби			Косметика			Ринок у цілому	
	Обсяги аптечного продажу	Δ,%	Частка категорій в «аптечному кошику»,%	Обсяги аптечного продажу	Δ,%	Частка категорій в «аптечному кошику»,%	Обсяги аптечного продажу	Δ,%	Частка категорій в «аптечному кошику»,%	Обсяги аптечного продажу	Δ,%	Частка категорій в «аптечному кошику»,%	Обсяги аптечного продажу	Δ,%
<b>Грошове вираження, млн грн</b>														
2022	103 849,5	-6,1	81,8	10 441,2	-9,6	8,2	8326,8	-17,6	6,6	4357,8	-4,8	3,4	126 975,4	-7,2
2023	129 956,6	25,1	79,2	17 075,2	63,5	10,4	10 478,2	25,8	6,4	6484,2	48,8	4,0	163 994,3	29,2
2024	153 082,8	17,8	78,6	21 810,9	27,7	11,2	11 952,1	14,1	6,1	7874,9	21,4	4,1	194 720,7	18,7
<b>Натуральне вираження, млн упаковок</b>														
2022	844,8	-20,9	67,9	75,3	-31,9	6,0	286,4	-45,4	23,0	38,6	-24,4	3,1	1245,1	-29,0
2023	848,7	0,5	66,2	102,6	36,3	8,0	284,6	-0,6	22,2	46,8	21,1	3,6	1282,7	3,0
2024	841,1	-0,9	65,0	116,0	13,0	8,9	287,0	0,8	22,2	50,2	7,4	3,9	1294,4	0,9



Рис. Д.2 Динаміка питомої ваги у структурі продаж за період 2020-2024 рр. [64]

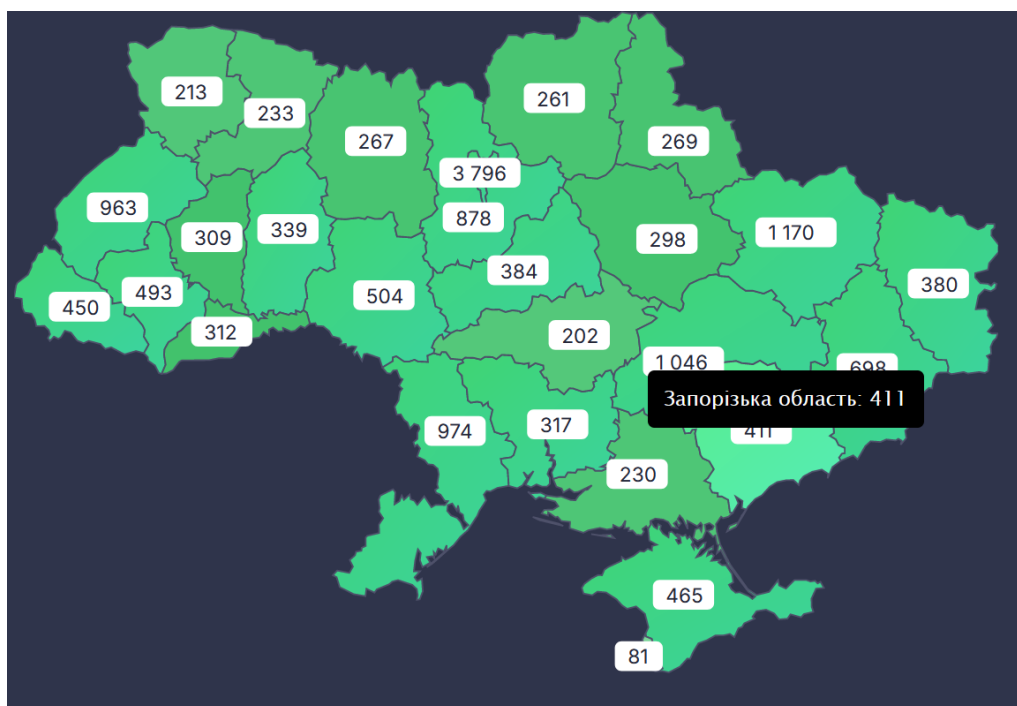


Рис. Д.3 Чисельність аптених закладів станом на 2024 рр. [70]

№ з/п, рік			Маркетуюча організація	Приріст продажу у гривневому вираженні,%	Evolution index	Частка на ринку,%
2022	2023	2024				
1	1	1	Фармак (Україна)	24,15	104	5,77
2	2	2	Дарниця (Україна)	18,59	100	4,84
8	5	3	Київський вітамінний завод (Україна)	21,49	102	3,26
5	6	4	Корпорація «Артеріум» (Україна)	20,74	102	3,19
3	4	5	Acino (Швейцарія)	15,82	97	3,15
4	3	6	Teva (Ізраїль)	12,14	94	3,13
6	7	7	KRKA (Словенія)	19,36	100	2,91
9	8	8	Berlin-Chemie (Німеччина)	16,39	98	2,75
7	9	9	Sanofi (Франція)	14,97	97	2,50
10	10	10	Кусум Фарм (Україна)	16,32	98	2,47
11	11	11	Дельта Медікел (Україна)	6,84	90	2,19
12	13	12	Servier (Франція)	19,44	100	1,78
19	16	13	AstraZeneca (Велика Британія)	38,32	116	1,72
14	12	14	Юрія-Фарм (Україна)	7,92	91	1,61
13	14	15	Sandoz (Швейцарія)	12,40	94	1,51
17	15	16	Abbott Products (Німеччина)	16,68	98	1,48
16	18	17	Bayer Pharmaceuticals (Німеччина)	19,61	101	1,28
15	17	18	Група компаній «Здоров'я» (Україна)	6,91	90	1,26
18	19	19	ІнтерХім (Україна)	10,89	93	1,15
26	20	20	Organosyn Life Sciences (Індія)	19,03	100	1,15

Рис. Д.4 Частка ринку основних виробників фармацевтичної промисловості станом на 2024 р. [70]

## Додаток Е

## Структура фармацевтичного ринку України

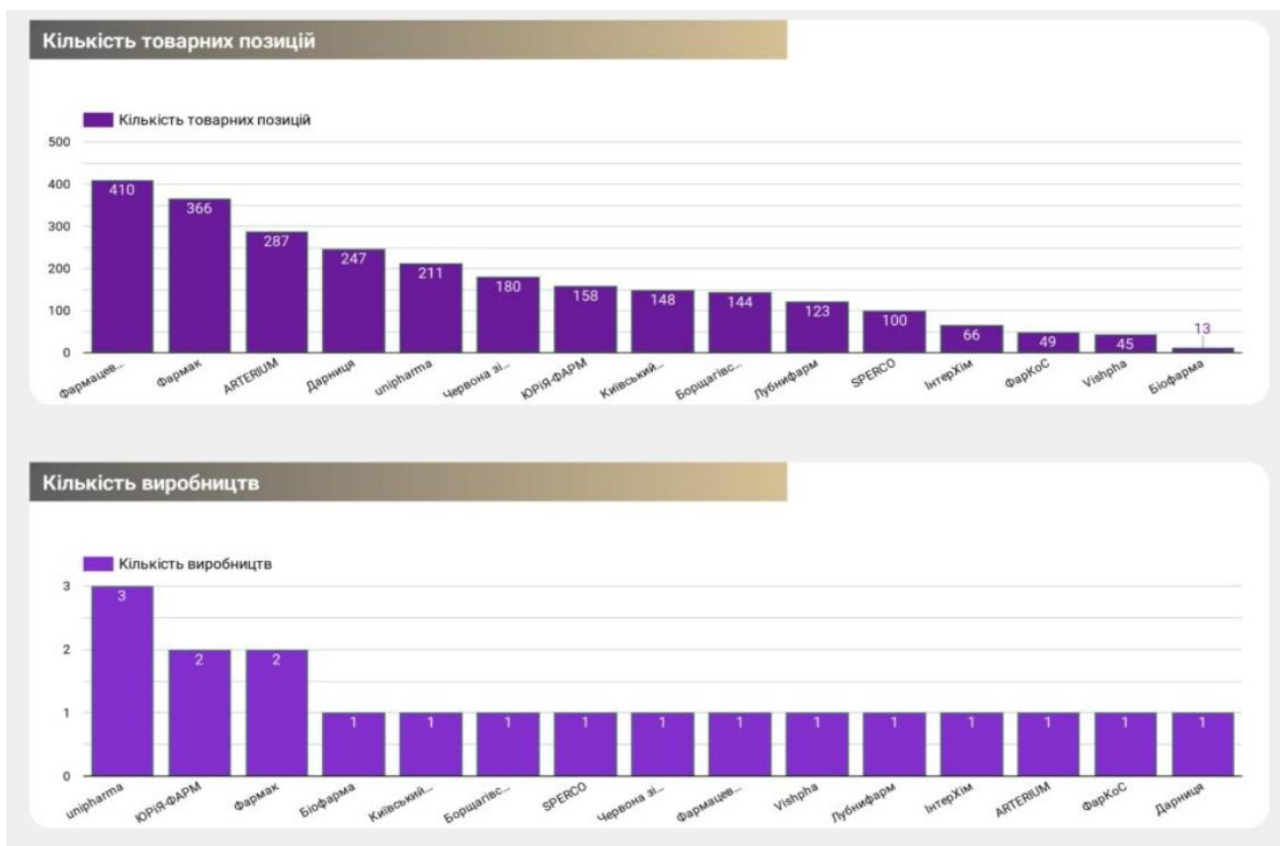


Рис. Е.1 ТОП-15 фармацевтичних компаній України [43; 62]

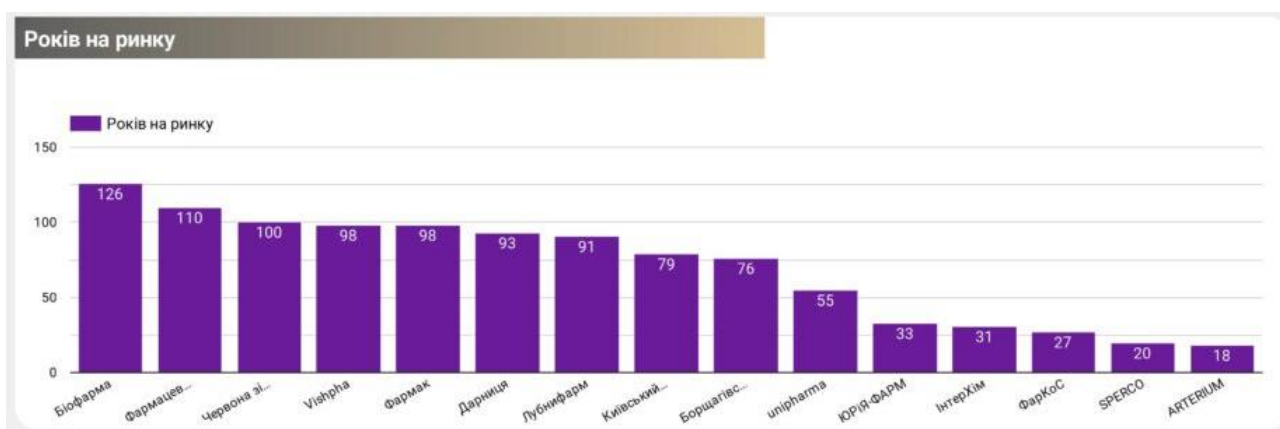


Рис. Е.2 Тривалість функціонування ТОП-15 фармацевтичних компаній України [43; 62]

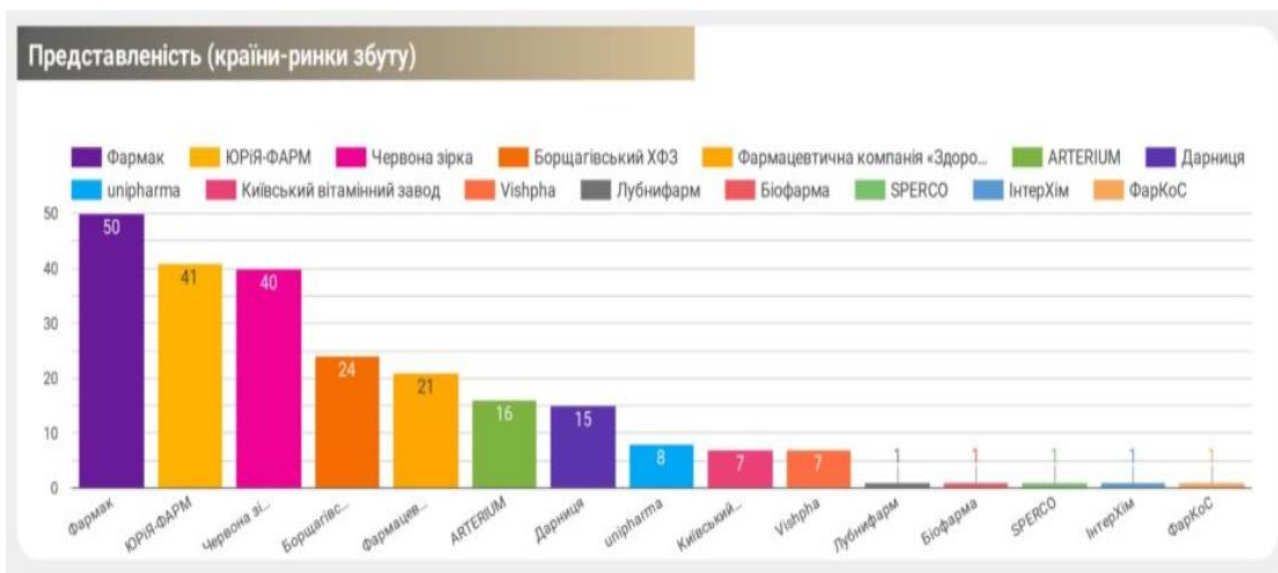


Рис. Е.3 Ринки збуту ТОП-15 фармацевтичних компаній України [62]

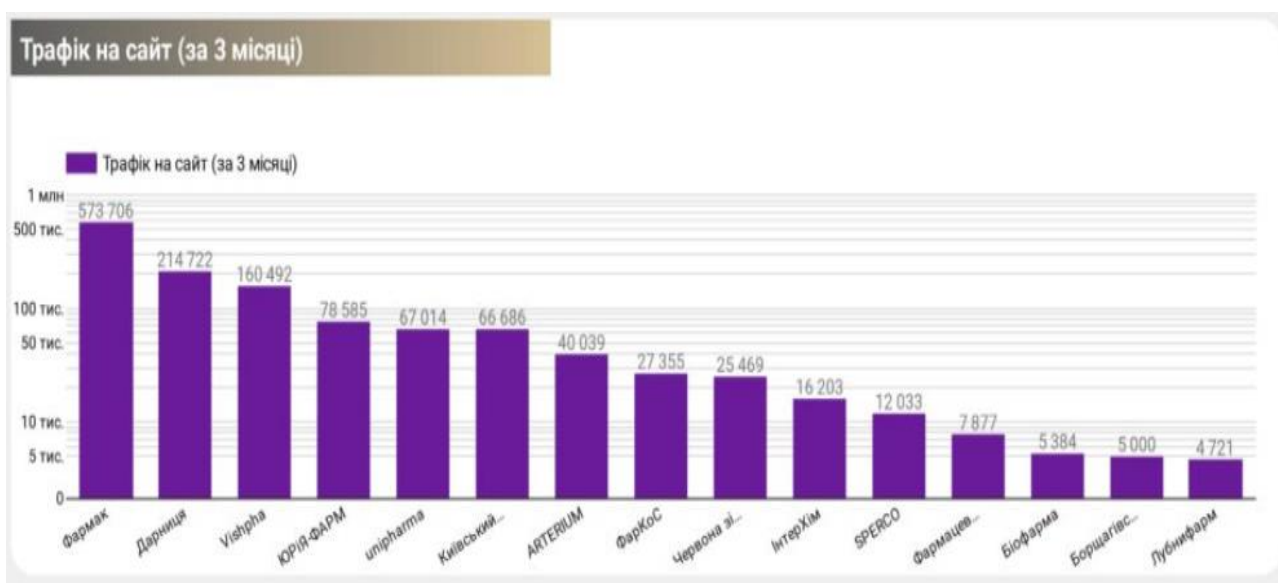


Рис. Е.4 Трафік на сайти ТОП-15 фармацевтичних компаній України [42; 62]

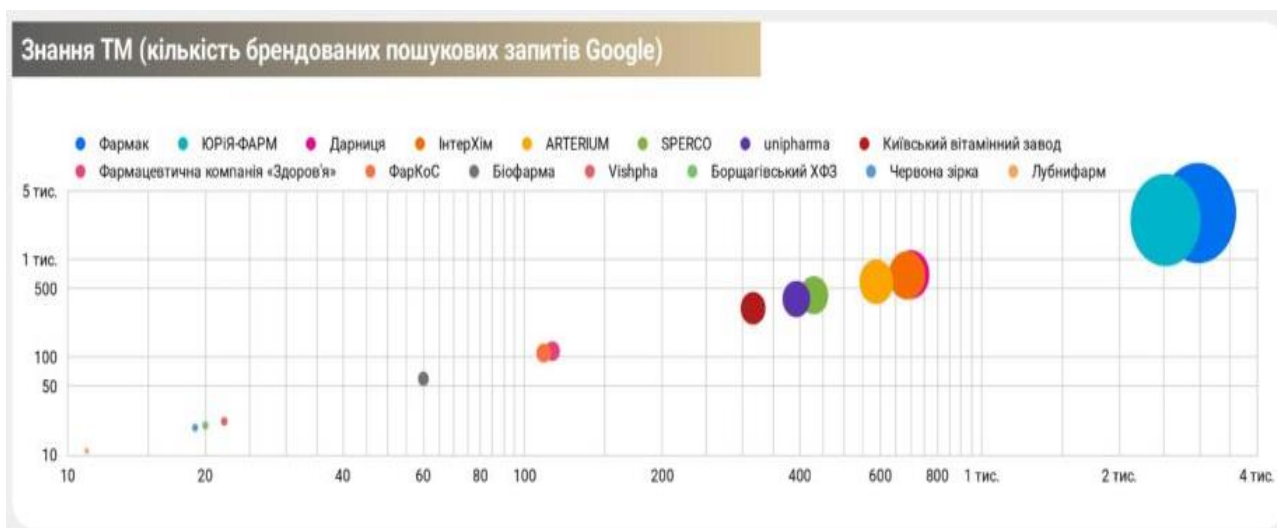


Рис. Е.5 Впізнаність брендів ТОП-15 фармацевтичних компаній України [62]

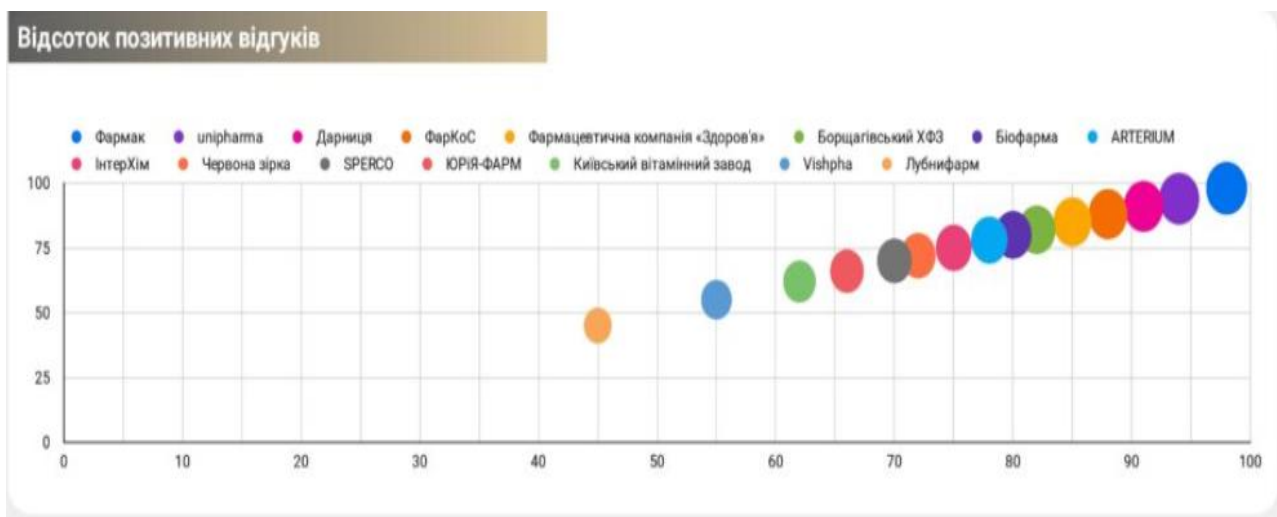


Рис. Е.6 Відсоток позитивних відгуків ТОП-15 фармацевтичних компаній України [62]

## Додаток Ж

## Особливість ціноутворення у фармацевтичній промисловості

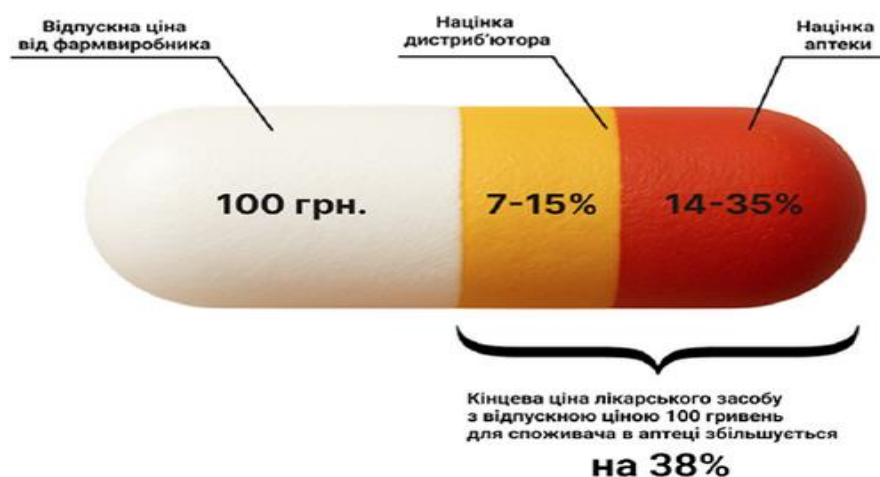
Націнка на упаковку ЛЗ відпускною вартістю 100 грн.  
без маркетингових договорівНацінка на упаковку ЛЗ відпускною вартістю 100 грн.  
з маркетинговим договором

Рис. Ж.1 Особливість ціноутворення із та без використання маркетингових договорів [71]