

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Інструменти інноваційного розвитку системи корпоративного управління для забезпечення відповідальності бізнесу»

**Виконав: здобувач 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент**

Григоренко Андрій

Керівник: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

Рецензент: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИЧНОСТІ БІЗНЕСУ	7
1.1. Роль та складові системи корпоративного управління в процесі забезпечення відповідального ведення сучасного бізнесу	7
1.2. Сфери і рівні відповідального корпоративного управління бізнес-діяльністю	15
1.3. Тренди розвитку інноваційних технологій в сфері корпоративного управління відповідальним розвитком бізнесу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕС-СТРУКТУРІ	28
2.1. Оцінка системи передумов розвитку корпоративного управління бізнес-структурою	28
2.2. Аналіз наслідків досягнення рівня відповідального управління бізнесом	34
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	42
3.1. Характеристика інноваційних інструментів в системі корпоративного управління задля для забезпечення достатнього рівня відповідальності бізнесу	42
3.2. Аналіз результативності впровадження інноваційних інструментів в систему корпоративного управління бізнес-структури	47
ВИСНОВКИ	55
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

В умовах сучасного бізнес-середовища питання корпоративної відповідальності ведення бізнесу набуває все більшої актуальності. Бізнес-світ XXI ст. вимагає від бізнес-структур бути прозорими і відповідальними, оскільки клієнти та інвестори все частіше пріоритезують етику. Корпоративна відповідальність сприяє зміцненню довіри, що веде до довготривалих відносин з клієнтами та партнерами. Ведення бізнесу на основі етичних принципів допомагає уникати правових і репутаційних ризиків. Споживачі надають перевагу брендам, які підтримують стійкі практики та соціальні ініціативи. У результаті, бізнес-структури, що дотримуються високих стандартів, мають кращі перспективи на ринку. Саме тому розвиток системи корпоративного управління стає ключовим фактором забезпечення сталого розвитку та довгострокового успіху бізнес-структур. Ефективне корпоративне управління дозволяє підвищити інвестиційну привабливість бізнес-структур, забезпечити баланс інтересів усіх стейкхолдерів тощо.

Актуальність теми дослідження обумовлена зростаючими вимогами суспільства до прозорості ведення бізнесу, посиленням уваги до питань корпоративної соціальної відповідальності та необхідністю впровадження сучасних механізмів корпоративного управління для забезпечення сталого розвитку бізнес-структур.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку корпоративного управління досліджували такі зарубіжні вчені, як J.C. Coffee, A.B. Carroll. Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили Н. Антоненко, К. Белоус, К. Голубка, О. Григор'єва, Б. Жураковський, І. Зенів, І. Каліна І., О. Кібік, М. Коваль, О. Корнілова, В. Котлубай, О. Кузьмін, Я. Легка, А. Лекунович, В. Рябцев, О. Смагло, Н. Станасюк, О. Угольнікова, А. Хоменко, Л. Червінська, Т. Червінська, С. Чимшит, І. Шевчук, Н. Шуляр та інші.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи корпоративного управління для забезпечення відповідальності бізнесу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити роль та складові корпоративного управління в системі забезпечення відповідального ведення сучасного бізнесу;
- дослідити сферу та рівні відповідального корпоративного управління бізнес-діяльністю;
- визначити тренди розвитку інноваційних технологій в сфері корпоративного управління відповідальним розвитком бізнесу;
- провести оцінку системи передумов розвитку корпоративного управління бізнес-структурою;
- проаналізувати наслідки досягнення рівня відповідального управління бізнесом;
- охарактеризувати інноваційні інструменти в системі корпоративного управління задля для забезпечення достатнього рівня відповідальності бізнесу;
- провести аналіз результативності впровадження інноваційних інструментів в систему корпоративного управління бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку системи корпоративного управління організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення відповідальності бізнесу через механізми корпоративного управління.

Методологічною основою бакалаврської роботи є такі методи: спостереження, теоретичного узагальнення; порівняння; систематизації, метод аналізу фінансових показників.

Робота складається зі вступної частини, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Роль та складові системи корпоративного управління в процесі забезпечення відповідального ведення сучасного бізнесу

Корпоративне управління гарантує прозорість і підзвітність бізнес-структури, що стає дедалі більш важливим в умовах глобалізації. Воно сприяє узгодженню інтересів різних стейкхолдерів, забезпечуючи стійкий розвиток бізнесу. Ефективне управління допомагає також уникати конфліктів та знижувати ризики, пов'язані з правовими питаннями. Сучасні споживачі та інвестори надають перевагу саме тим бізнес-структурам, які дотримуються високих стандартів корпоративного управління. Однак варто акцентувати увагу, що це не тільки покращує репутацію бізнес-структури, але й підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, впровадження ефективних механізмів корпоративного управління сприяє залученню інвестицій, оскільки забезпечує довіру з боку фінансових установ та партнерів. Важливим аспектом є також підвищення операційної ефективності, що дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін ринкового середовища. Чітко визначені правила та процедури управління сприяють більш ефективному прийняттю рішень на всіх рівнях організації. Саме тому корпоративне управління виступає не тільки інструментом регулювання, а також і важливим чинником довгострокового успіху компанії.

Реформа корпоративного управління в Україні, що почалась з прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» від 19.03.2024 № 3587-IX [36], є важливою для забезпечення ефективного та прозорого управління державними

бізнес-структурами, особливо під час війни. Зміни, внесені цим законом, покликані зменшити корупційні ризики та підвищити конкурентоспроможність державних бізнес-структур на міжнародному ринку.

Заходи, які передбачені в законі спрямовані на гармонізацію українського законодавства з міжнародними стандартами, зокрема європейськими регуляціями, що забезпечує більш конкурентоспроможну бізнес-середу. Поліпшення управління державними бізнес-структурами та зменшення корупційних ризиків сприятиме створенню довіри серед інвесторів і громадськості. Нові механізми контролю дозволяють забезпечити більшу підзвітність наглядових рад, що знижує неефективність у керівництві державними бізнес-структурами. Комплексний підхід до реформування сприяє стабільному розвитку державних бізнес-структур, підвищує їхню інвестиційну привабливість і забезпечує стійкість в умовах сучасних викликів. Впровадження нових стратегій і політик, включаючи політику винагороди керівників, дозволяє покращити використання ресурсів і досягти довгострокового зростання, а також забезпечить більш ефективне використання ресурсів і підвищить конкурентоспроможність компаній на ринку [30]. Як наслідок, ці зміни є передумовою економічного зростання країни та її інтеграції в глобальну економічну систему.

Нововведення також спрямовані на забезпечення більшої прозорості в управлінні державними бізнес-структурами, що сприяє створенню довіри серед інвесторів та громадськості. Закон встановив нові механізми контролю за діяльністю наглядових рад, що дозволяє зменшити корупцію та неефективність у керівництві державними бізнес-структурами.

Корпоративне управління є значним елементом забезпечення відповідального ведення бізнесу в сучасних умовах, що визначає систему взаємовідносин між власниками, менеджментом та іншими зацікавленими сторонами.

Корпоративне управління гарантує підзвітність бізнес-структури, що дедалі стає важливішим в умовах глобалізації. Воно сприяє узгодженню

інтересів різних стейкхолдерів, забезпечуючи стійкий розвиток бізнесу. Ефективне управління допомагає уникати конфліктів та знижувати ризики, пов'язані з правовими питаннями. Сучасні споживачі та інвестори надають перевагу бізнес-структурам, які дотримуються високих стандартів корпоративного управління [38]. Це не тільки покращує репутацію бізнес-структур, але й підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Основними складовими системи корпоративного управління є організаційна структура, механізми прийняття рішень, система контролю, політики та процедури, корпоративна культура (рис. 1.1.). Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості ведення бізнесу.



Рис. 1.1. Основні складові системи корпоративного управління

Джерело: сформовано автором [31]

Організаційна структура корпоративного управління включає раду директорів, виконавчі органи, комітети та підрозділи, відповідальні за різні аспекти діяльності. Чіткий розподіл повноважень та відповідальності є основою ефективного функціонування системи корпоративного управління.

Дії ради директорів мають важливий вплив на стратегічні рішення бізнес-структури та напрямки її розвитку. Виконавчі органи забезпечують реалізацію стратегічних рішень та управління оперативною діяльністю.

Комітети, такі як аудиторський комітет, комітет з управління ризиками, комітет з призначень та винагород, грають важливу роль в ефективному розподілі ресурсів та контролі за діяльністю [27].

За думкою авторів О. Леонова та Т. Леонової, види організаційних структур сучасних організацій поділяють на три категорії:

- традиційні, до яких належить функціональна, дивізійна, ринкова;
- модернові, зокрема мережева, матрична, циркулярна, плоска «органічна»;
- комбіновані: географічна дивізійна та процесно-орієнтована.

Різноманітні підрозділи виконують конкретні функції, зокрема фінансовий аналіз, маркетинг, кадрове планування. Чіткий розподіл ролей та обов'язків у структурі корпоративного управління сприяє кращій координації та взаємодії між всіма учасниками. Важливу роль відіграє система внутрішнього контролю та аудиту, що дозволяє виявляти та мінімізувати ризики.

Механізм прийняття рішень є однією із центральних складових системи корпоративного управління, оскільки визначає, як бізнес-структура прийматиме стратегічні, тактичні та оперативні рішення [24].

Цей процес зазвичай включає кілька основних етапів: аналіз інформації, визначення альтернатив, вибір найкращого варіанту та його впровадження (рис. 1.2.).

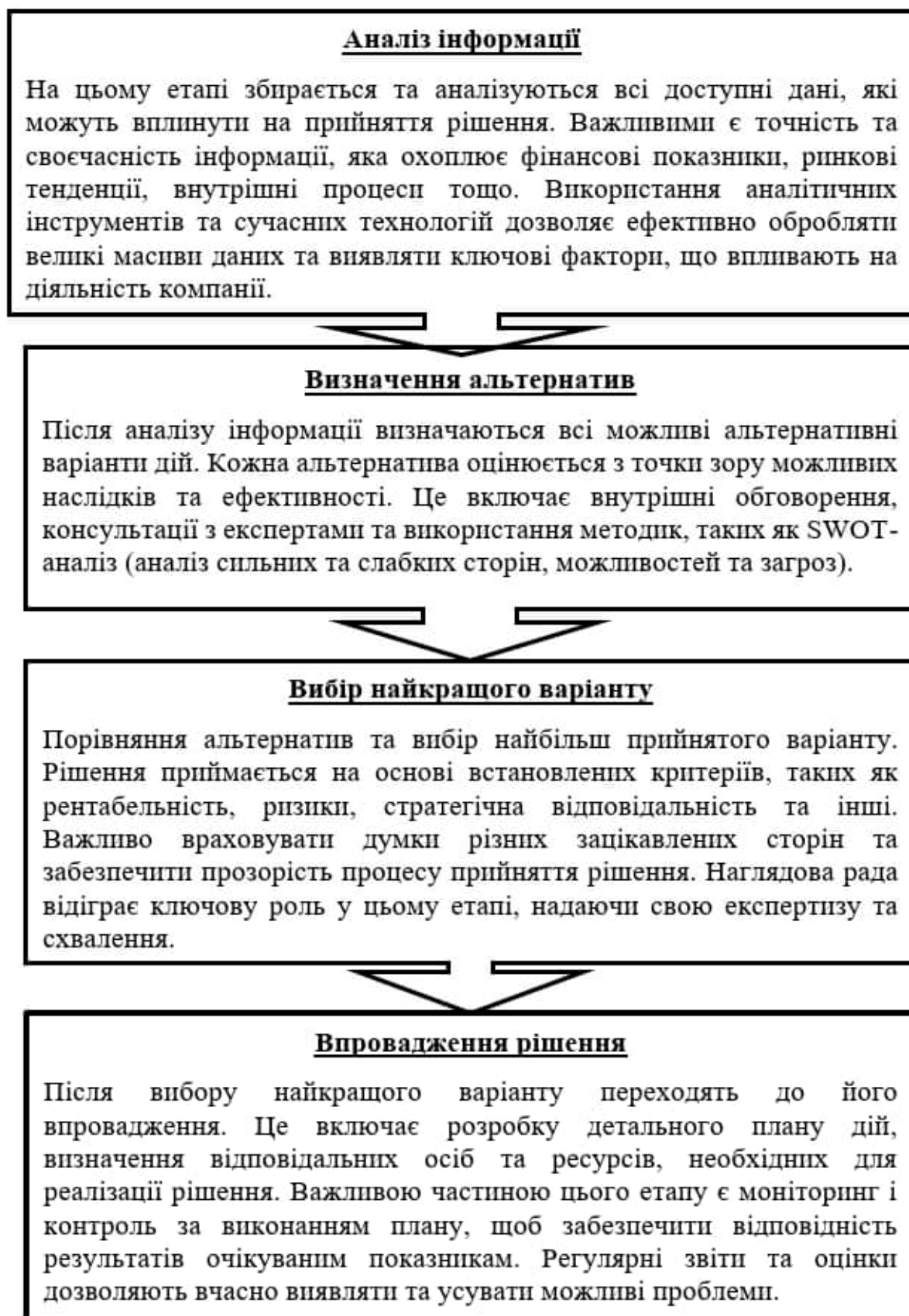


Рис. 1.2. Процес основних етапів механізму прийняття рішення
Джерело сформовано автором на основі [24]

Кожен з цих етапів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного та обґрунтованого прийняття рішень у корпоративному управлінні. Впровадження системного підходу до прийняття рішень дозволяє бізнес-структурам бути більш гнучкими та адаптивними до змін у бізнес-середовищі, підвищуючи їхню конкурентоспроможність та стійкість.

Однією з ключових складових механізму є наглядова рада, яка забезпечує незалежний і об'єктивний нагляд за діяльністю бізнес-структури, оцінюючи її стратегії та фінансові результати. Інша важлива складова - це виконавчий менеджмент, який відповідає за розробку та впровадження рішень у відповідності до стратегічних планів, затверджених наглядовою радою [38].

Крім того, механізм прийняття рішень включає політики та процедури, що регулюють процеси і забезпечують підзвітність на всіх рівнях організації [34]. Роль внутрішнього контролю та аудиту є невід'ємною частиною цього механізму, оскільки вони забезпечують перевірку та оцінку ефективності прийнятих рішень. Важливим є залучення стейкхолдерів, що включає співробітників, акціонерів, партнерів та інші зацікавлені сторони, чиї інтереси мають бути враховані при прийнятті рішень.

Принципи прозорості та відкритості в управлінні допомагають запобігти конфліктам інтересів та корупції, створюючи сприятливі умови для розвитку компанії. Наявність чітко визначених механізмів поширення інформації та комунікації забезпечує ефективну координацію дій між різними підрозділами та рівнями управління [43]. Як наслідок, належний механізм прийняття рішень підтримує стійкий розвиток бізнес-структури, підвищує її конкурентоспроможність та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Механізм прийняття рішень має базуватися на принципах прозорості, колегіальності та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Важливу роль відіграють процедури погодження та затвердження ключових рішень, система внутрішніх комунікацій та документообігу. Відповідно до принципів Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), ефективне корпоративне управління створює фундамент для ухвалення обґрунтованих рішень, що

враховують різноманітні ризики та надають можливість для оптимізації процесів [15]. Залучення незалежних директорів до складу ради сприяє підвищенню рівня об'єктивності та неупередженості у прийнятті рішень. Внутрішня система контролю охоплює регулярний аналіз і коригування стратегій та процедур задля забезпечення їх відповідності нормативним вимогам. Чітко визначені процедури дозволяють забезпечити своєчасну обробку та поширення інформації серед усіх стейкхолдерів. Забезпечення зворотного зв'язку дозволяє керівництву відзначати найважливіші аспекти для компанії та коригувати свої дії [10].

Елементом корпоративного управління є система контролю, яка забезпечує постійний моніторинг дотримання політик та процедур, оцінку ризиків, аудит фінансової та нефінансової звітності. Вона включає внутрішні та зовнішні механізми контролю, що дозволяють компанії своєчасно виявляти та запобігати порушенням. Ключовими складовими системи є внутрішній аудит, який забезпечує незалежну оцінку ефективності операцій, та зовнішній аудит, що підтверджує достовірність фінансової звітності [22].

Постійний моніторинг та оцінка ризиків забезпечують виявлення й аналіз потенційних загроз для бізнесу. Система впроваджує процедури контролю, такі як перевірки відповідності, регулярні звіти та оцінки, що допомагають виявляти можливі порушення та недоліки в діяльності. Бізнес-структура зобов'язана здійснювати внутрішній контроль через наглядову раду, яка контролює дотримання стратегічних планів та фінансових показників.

Система контролю включає управління інформацією, що забезпечує прозорість і відкритість діяльності бізнес-структури. Важливими є політики та процедури зі звітування, що забезпечують своєчасне надходження достовірної інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Ефективна система контролю сприяє зміцненню довіри інвесторів, підвищуючи інвестиційну привабливість компанії. Вона підтримує стійкий розвиток бізнесу, забезпечуючи відповідність законодавчим вимогам та стандартам корпоративного управління [6]. Як результат, впровадження такої

системи дозволяє організації оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, забезпечуючи стабільність і ефективність її функціонування.

Корпоративні політики та процедури визначають стандарти поведінки, норми, принципи взаємодії з стейкхолдерами. Вони охоплюють такі сфери як антикорупційна політика, екологічна відповідальність, соціальні стандарти, управління ризиками [23].

Розвинена корпоративна культура є важливим фактором забезпечення сталого розвитку бізнесу, підвищуючи його ефективність, конкурентоспроможність та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та фундаментальною складовою системи корпоративного управління, оскільки вона формує цінності та принципи діяльності бізнес-структури, визначає стандарти поведінки співробітників та створює атмосферу етичності та відповідальності [14]. Центральною частиною корпоративної культури є спільно поділені цінності, що орієнтують кожного співробітника на досягнення загальних цілей. Ці цінності включають чесність, інноваційність, повагу до клієнтів і колег, а також відповідальне ставлення до своєї роботи.

Атмосфера відповідальності, створена на основі корпоративної культури, допомагає запобігти конфліктам інтересів та забезпечує справедливе ставлення до всіх зацікавлених сторін. Корпоративна культура сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, оскільки вона підвищує їхню задоволеність роботою та лояльність до бізнес-структури. Крім того, вона підтримує її репутацію, що важливо для залучення клієнтів і партнерів та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

У сучасних умовах зростає роль корпоративного управління у забезпеченні прозорості бізнесу та протидії корупції. Впровадження антикорупційних політик та механізмів внутрішнього контролю стає обов'язковим елементом системи корпоративного управління.

Ефективність системи корпоративного управління визначається здатністю забезпечувати баланс між економічною ефективністю та соціальною

відповідальністю бізнесу та досягається через постійне вдосконалення механізмів управління та адаптацію до нових викликів.

1.2. Сфери і рівні відповідального корпоративного управління бізнес-діяльністю

Відповідальне корпоративне управління охоплює різні сфери та рівні діяльності організації, формуючи комплексний підхід до забезпечення сталого розвитку бізнесу. Ефективна система корпоративного управління передбачає інтеграцію принципів відповідальності на всіх організаційних рівнях та у всіх функціональних сферах [3].

Відповідальне корпоративне управління є тим елементом у забезпеченні стійкого розвитку ведення бізнесу, який є невід'ємним. Комплексна система управління об'єднує різні сфери діяльності, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні ефективного та прозорого бізнес-середовища. На економічному рівні акцент робиться на управлінні фінансами та забезпеченні прозорості операцій. Юридична сфера зосереджується на відповідності законодавству та мінімізації правових ризиків. Етичні принципи сприяють побудові корпоративних цінностей та управлінню конфліктами інтересів. Важливе значення має соціальна відповідальність, яка забезпечує підтримку місцевих громад та дотримання прав людини. За дослідженнями Керролла, КСВ стала невід'ємною частиною управління, оскільки компанії все частіше розглядаються як агенти соціальних змін. Він стверджує, що етична поведінка менеджменту є основою довіри стейкхолдерів і довгострокового успіху компанії. Цей підхід вимагає від компаній не лише дотримання законодавства, а й добровільного впровадження етичних стандартів у свою діяльність. Наприклад, компанії, які інвестують у зменшення екологічного впливу, отримують конкурентні переваги через позитивний імідж і підтримку інвесторів. Розвиток таких практик свідчить

про зміну парадигми корпоративного управління в бік сталості [49] . У таблиці 1.2. визначені основні сфери відповідального корпоративного управління та їх загальна характеристика.

Таблиця 1.2

Сфери відповідального корпоративного управління бізнес-діяльністю

Сфера корпоративного управління	Загальна характеристика
1	2
Економічна	Управління фінансовими ресурсами включає планування та контроль бюджету, аналіз фінансових показників, виявлення та оцінку ризиків, а також подання обов'язкових фінансових звітів. Прозорість бухгалтерського обліку забезпечує довіру інвесторів і стейкхолдерів, тоді як звітність перед акціонерами сприяє підзвітності бізнес-структури
Юридична	Відповідність нормативним вимогам включає дотримання законодавчих актів і стандартів, забезпечуючи мінімізацію правових ризиків. Розробка політик та внутрішніх процедур сприяє створенню системи внутрішнього контролю та безпеки.
Етична	Впровадження та підтримка етичних корпоративних стандартів включає розробку кодексу поведінки, проведення етичних тренінгів для співробітників, а також створення механізмів для виявлення та запобігання конфліктів інтересів. Корпоративна культура будується на високих етичних принципах, що підвищує довіру суспільства до компанії.
Соціальна	Включає участь у благодійних ініціативах, програмах підвищення кваліфікації працівників, забезпечення справедливих умов праці, а також підтримку прав людини. Бізнес-структури часто співпрацюють з неурядовими організаціями для реалізації соціальних проектів, що позитивно впливає на їх репутацію та лояльність клієнтів
Екологічна	Включає розробку та впровадження екологічно стійких технологій, моніторинг та зменшення викидів забруднюючих речовин, оптимізацію використання ресурсів, а також регулярне звітування про екологічні досягнення. Сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підвищує репутацію бізнес-структури як екологічно відповідального суб'єкта.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Управлінська	Здійснюється розробка глобальної стратегії розвитку, визначення місії, візії та ключових цінностей. Впроваджуються ефективні політики та процедури для підвищення продуктивності та забезпечення відповідності діяльності встановленим стандартам. Розробка стратегічних цілей відбувається з урахуванням інтересів і потреб усіх стейкхолдерів, що сприяє балансуванню інтересів між акціонерами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.

Джерело: сформовано автором [13; 26; 5]

Відповідальне корпоративне управління бізнес-діяльністю, відоме як корпоративне управління сталою діяльністю, охоплює кілька рівнів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку бізнес-структури. До таких рівнів належить організаційний, стратегічний, тактичний, операційний, внутрішній контроль і аудит, зовнішній рівні.

Організаційний рівень відповідального корпоративного управління бізнес-діяльністю охоплює встановлення чітких цінностей, політик та процедур, що сприяють належній поведінці і підзвітності на всіх рівнях функціонування бізнес-структури [25]. Наприклад, в компанії «Johnson & Johnson» визначаються корпоративні цінності та спрямовується прийняття рішень від топ-менеджменту до рядових співробітників [52]. Організаційний рівень включає системи внутрішнього контролю, які забезпечують постійний моніторинг та оцінку діяльності. У компанії Microsoft діє механізм внутрішнього контролю, який виявляє ризики та запобігає помилкам і порушенням.

Забезпечення прозорості й належного оприлюднення інформації є невід'ємною частиною організаційного рівня. Наприклад, компанія «Patagonia» регулярно публікує звіти про свої екологічні та соціальні ініціативи, демонструючи свою відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем [55]. Відповідальне управління включає програми навчання та

розвитку, які допомагають співробітникам діяти відповідно до корпоративних стандартів.

Наступним рівнем є стратегічний, на якому корпоративне управління зосереджується на формуванні місії, візії та цінностей бізнес-структури, що відображають принципи відповідального ведення бізнесу, та включає розробку довгострокових цілей та стратегій з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів.

Стратегічний рівень відповідального корпоративного управління бізнес-діяльністю визначає довгострокові цілі та напрямки її розвитку, орієнтовані на забезпечення сталого зростання та соціальної відповідальності, включає формування корпоративних стратегій, що враховують економічні, екологічні та соціальні аспекти. Наприклад, компанія «ІКЕА» впровадила стратегію «Позитивний вплив на людей і планету», спрямовану на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення якості життя людей [51].

З точки зору корпоративного управління, стратегічний рівень також передбачає встановлення стандартів поведінки та підзвітності керівництва. Компанія Patagonia відома також своїми зусиллями в галузі сталого розвитку, відкрито звітуючи про свої екологічні ініціативи та підтримку громад. Запровадження ефективних систем управління ризиками та інновацій також є важливою частиною стратегічного рівня.

Тактичний рівень відповідального корпоративного управління бізнес-діяльністю орієнтований на впровадження середньострокових планів, які реалізують стратегічні цілі бізнес-структури. На цьому рівні розробляються конкретні проєкти та ініціативи, що сприяють покращенню операційної ефективності та відповідності стандартам. Важливою складовою є управління ресурсами, включаючи фінанси, людей та технології, для досягнення поставлених завдань. Наприклад, компанія «Unilever» впроваджує програму «Unilever Sustainable Living Plan», яка охоплює широке коло тактичних ініціатив у сфері сталого розвитку [57]. План включає заходи з підвищення екологічної ефективності, покращення умов праці та соціальної відповідальності. Тактичний рівень передбачає моніторинг і оцінку результатів виконання проєктів, що

дозволяє коригувати дії відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Важлива роль відводиться комунікації та залученню всіх зацікавлених сторін до процесу реалізації ініціатив.

Відповідальне корпоративне управління бізнес-діяльністю на операційному рівні передбачає інтеграцію принципів стійкості та відповідальності у щоденні операції бізнес-структури, що включає розробку політик і процедур, які забезпечують дотримання стандартів, законодавства та вимог зацікавлених сторін. На цьому рівні бізнес-структури реалізують ініціативи щодо зменшення екологічного впливу, підвищення ефективності використання ресурсів та сприяння соціальному добробуту [39]. Один з ключових аспектів – прозорість і підзвітність, коли бізнес-структура регулярно звітує про свої діяльність та досягнення у сфері корпоративної відповідальності. Прозорість і підзвітність є основними принципами, що забезпечують етичність бізнесу. За словами Джона Коффі, розвиток систем корпоративного управління після фінансової кризи 2008 року був спрямований на посилення зовнішнього контролю через активність хедж-фондів і регуляторів. Він стверджує, що компанії змушені вдосконалювати звітність і розкриття інформації, щоб уникнути репутаційних і фінансових ризиків [50].

Наприклад, компанія «Unilever» є відомим прикладом відповідального корпоративного управління на операційному рівні. Програма «Sustainable Living Plan» включає цілі зменшення вуглецевого сліду, забезпечення стійкого постачання сировини та покращення умов праці. Компанія активно працює над зменшенням використання пластика, збільшуючи частку перероблених матеріалів у своїх упаковках. Unilever також підтримує проекти з розвитку місцевих спільнот, забезпечуючи доступ до чистої води та покращуючи санітарні умови в країнах, де вона веде бізнес [28].

Завдяки таким заходам Unilever демонструє, як відповідальне управління може бути інтегроване в операційну діяльність, що сприяє стійкому розвитку, створює додану вартість для компанії та її зацікавлених сторін.

Внутрішній контроль і аудит є важливими складовими відповідального корпоративного управління бізнес-діяльністю, оскільки вони забезпечують ефективність операцій, достовірність фінансової звітності та дотримання законодавчих вимог [17]. Внутрішній контроль включає систему процедур і політик, що допомагають ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками, забезпечуючи таким чином стабільність та надійність компанії. Аудит, у свою чергу, перевіряє відповідність діяльності бізнес-структури внутрішнім і зовнішнім вимогам, забезпечуючи незалежну оцінку її процесів та систем [31].

Наприклад, компанія «Johnson & Johnson» активно впроваджує систему внутрішнього контролю та аудиту. Її внутрішній контроль включає процедури для запобігання шахрайству, помилкам та недотриманню нормативних вимог. Компанія також проводить регулярний внутрішній аудит, який оцінює ефективність її політик і процесів. Завдяки цим заходам, Johnson & Johnson забезпечує високу якість продукції та послуг, знижує ризики та підвищує довіру зацікавлених сторін.

Внутрішній контроль і аудит допомагають компаніям уникати потенційних проблем, сприяють прийняттю обґрунтованих бізнес-рішень, забезпечуючи довгостроковий успіх та стійкість.

Зовнішній рівень відповідального корпоративного управління бізнес-діяльністю стосується взаємодії бізнес-структури з зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як інвестори, клієнти, постачальники, регуляторні органи та громадськість та включає прозорість у комунікаціях, дотримання нормативних вимог, підтримку стійких практик у всьому ланцюжку постачання та активну участь у соціально-значущих ініціативах [19].

Компанія «Patagonia» є відомим прикладом відповідального корпоративного управління на зовнішньому рівні. Вона активно пропагує екологічну свідомість та зобов'язується використовувати стійкі матеріали у виробництві своєї продукції. Patagonia надає гранти на підтримку екологічних проєктів та заохочує своїх клієнтів ремонтувати одяг замість покупки нового, що допомагає зменшити екологічний слід. Крім того, компанія відкрито звітує про

свої екологічні та соціальні ініціативи, підтримуючи високий рівень прозорості та підзвітності. Завдяки таким заходам Patagonia демонструє, як бізнес-структура може активно сприяти стійкому розвитку та бути відповідальною перед зовнішніми зацікавленими сторонами, створюючи додану вартість для суспільства та екосистеми, у якій вона працює [55].

Окремо варто зауважити, що багато вчених має позицію щодо ієрархічної структури та масштабу впливу відповідального корпоративного управління, які визначаються кількома ключовими аспектами.

Наприклад, існує мікрорівень (внутрішньоорганізаційний), до якого належить управління персоналом, корпоративна культура, внутрішні комунікації, система мотивації та винагород [32]

До мезорівня (галузевого) належить взаємодія з партнерами та контрагентами, галузеві стандарти та норми, репутація компанії в професійному середовищі, конкурентоспроможність.

Існує також макрорівень (національний), яких характерний дотриманням законодавства, сплатою податків, внеском у соціально-економічний розвиток держави, дотриманням національних стратегічних пріоритетів.

Глобальний рівень характеризується наявністю міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності, транснаціональною діяльністю, внеском у глобальні цілі сталого розвитку та міжнародною репутацією [42].

Окрема позиція також існує про верхні рівні управління, що включають вище керівництво, яке приймає стратегічні рішення; середні рівні управління, які керують конкретними відділами або функціями, та нижні рівні управління (виконують повсякденні завдання та забезпечують реалізацію стратегій) [9].

За масштабом впливу розрізняють великі корпорації (мають більший вплив на економіку та суспільство через свої великі ресурси та потужність), малі та середні бізнес-структури (вплив їхніх рішень може бути меншим, але все ще значним у своїй галузі) [20].

Ефективність відповідального корпоративного управління залежить від збалансованості та взаємоузгодженості різних рівнів та сфер впливу.

Інтеграційний підхід дозволяє бізнес-структур досягати економічних цілей та забезпечувати соціальну та екологічну відповідальність.

Впровадження комплексного підходу до відповідального корпоративного управління є запорукою забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху сучасних організацій в умовах динамічного бізнес-середовища.

1.3. Тренди розвитку інноваційних технологій в сфері корпоративного управління відповідальним розвитком бізнесу

Розвиток інноваційних технологій у сфері корпоративного управління відповідальним розвитком бізнесу є тією рушійною силою, яка є ключовим вектором трансформації сучасного бізнесу. Глобальні виклики сталого розвитку, зміни клімату та соціальної відповідальності змушують бізнес-структури впроваджувати принципово нові підходи до управління [16].

Серед провідних технологічних трендів виділяються штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання, які дозволяють здійснювати глибокий аналіз корпоративної соціальної відповідальності. Технології забезпечують комплексну оцінку впливу бізнес-процесів на навколишнє середовище, соціальні показники та економічну ефективність. З позиції Г.Ю. Сосновського, завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних, штучний інтелект допомагає бізнесу виявляти закономірності, автоматизувати рутинні завдання та оптимізувати робочі процеси. Наприклад, використання чат-ботів або віртуальних помічників на основі ШІ забезпечує безперебійну взаємодію з клієнтами, зменшуючи час відповіді та підвищуючи рівень їхньої задоволеності. Крім того, прогнозна аналітика з використанням ШІ дозволяє компаніям точно передбачати потреби та вподобання клієнтів, що сприяє персоналізації послуг і проведенню цільових маркетингових кампаній [41].

Такі інструменти можуть аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій та потенційних ризиків. Вони також допомагають організаціям ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо стратегії соціальної відповідальності. За допомогою прогнозних моделей бізнеси можуть оцінювати довгостроковий вплив своїх рішень на суспільство та навколишнє середовище, а також такі технології сприяють підвищенню прозорості та звітності компаній [4]. Бізнес-структури можуть використовувати штучний інтелект для моніторингу відповідності нормативним вимогам та оцінки соціально-економічного впливу своїх проєктів. Одним з прикладів успішного застосування цих технологій є компанія Microsoft, яка впровадила машинне навчання для оцінки свого впливу на навколишнє середовище. Завдяки цьому компанія змогла виявити області для покращення та впровадити більш сталий підхід до своїх бізнес-процесів [35].

Слова «блокчейн», «криптовалюта» та «смарт-контракти» дедалі частіше звучать у розмовах серед працездатного населення світу. Водночас запроваджувати ці технології в роботу компаній чи державних установ наважуються переважно найрозвиненіші країни. Технологія блокчейн має значний потенціал для підвищення ефективності бізнес-процесів, особливо в галузях, що потребують фінансового посередництва, зокрема у сфері фінансових послуг [40]. Блокчейн-технології створюють принципово нові можливості для прозорості та підзвітності корпоративного управління. Вони дають змогу реєструвати та верифікувати інформацію про соціальні та екологічні ініціативи компаній, унеможливаючи маніпуляції з даними. Крім того, блокчейн забезпечує безпеку та надійність інформації завдяки своїй децентралізованій природі [56]. Кожен запис на блокчейні зашифрований та зв'язаний із попереднім, що забезпечує незмінність даних і унеможливорює підробку та дозволяє бізнес-структурам бути більш прозорими щодо своїх дій і звітів.

Блокчейн також сприяє підвищенню довіри серед стейкхолдерів. Інвестори, споживачі та партнери можуть бути впевнені, що дані, представлені бізнес-структурою, є достовірними та не були змінені та є особливо важливо для

тих бізнес-структур, які прагнуть впроваджувати сталі практики та демонструвати свою соціальну відповідальність [21].

Один з реальних прикладів застосування блокчейн-технологій – це компанія Everledger, яка використовує блокчейн для верифікації та відстеження походження дорогоцінних каменів. Цей підхід забезпечує прозорість у ланцюзі постачання та унеможливорює підробку документів і маніпуляцію з даними. Завдяки цьому, Everledger здатна підтверджувати, що дорогоцінні камені були здобуті без порушення прав людини [48].

Система ESG-метрик (Environmental, Social, Governance) стає все більш інтегрованою в корпоративні стратегії управління. Інноваційні платформи дозволяють в режимі реального часу відстежувати показники відповідального розвитку, забезпечуючи транспарентність бізнес-процесів. Інтегруючи ESG-стратегії у свої бізнес-моделі, банки можуть зберегти позитивний імідж і підвищити свою цінність та дозволить їм залучати нових клієнтів, пропонувати фінтех-продукти, знижувати операційні витрати та ефективніше управляти ризиками [8]. Також такий процес дозволяє бізнес-структурам краще аналізувати та управляти своїми впливами на навколишнє середовище, суспільство та корпоративне управління. Використання ESG-метрик допомагає відповідати зростаючим очікуванням стейкхолдерів щодо відповідального ведення бізнесу.

Одним з прикладів української компанії, яка успішно впроваджує систему ESG-метрик, є «Метінвест». Ця компанія активно інтегрували ESG-метрики у свої бізнес-процеси, зокрема в сфері екологічної відповідальності. Вони реалізували програми з підвищення енергоефективності та зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, а також впроваджують соціальні ініціативи для підтримки місцевих громад. Завдяки використанню інноваційних платформ, «Метінвест» забезпечував прозорість своїх дій та звітує про досягнення у сфері сталого розвитку [54].

Цифровізації технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) є максимально затребуваними та популярними, їх активно використовують і в сфері корпоративного управління відповідальним розвитком бізнесу, зокрема

щодо навчання персоналу принципам корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Інтерактивні симуляційні середовища дозволяють моделювати складні екологічні сценарії, що допомагає працівникам краще зрозуміти та впроваджувати CSR-політику [7]. Один з українських прикладів використання VR/AR для навчання принципам корпоративної соціальної відповідальності (CSR) – це проєкт «VR CSR Training» від компанії «EcoVision» [58]. Проєкт використовує віртуальну реальність для створення інтерактивних симуляцій, які допомагають працівникам розуміти важливість екологічних та соціальних ініціатив. Учасники проєкту можуть занурюватися у віртуальні ситуації, де вони стикаються з різними екологічними викликами, що допомагає їм краще зрозуміти та впроваджувати CSR-політику в своїй роботі. Цей проєкт також показує, як VR/AR можуть бути використані для покращення навчання та залучення працівників до важливих соціальних та екологічних питань.

Ринок хмарних послуг є одним із найшвидше зростаючих сегментів світового IT-ринку. Сьогодні хмарні технології та сервіси активно використовуються як у різних галузях економіки, так і в соціальній та громадській сферах. Хмарні технології та розподілені системи управління забезпечують ефективну комунікацію між структурними підрозділами щодо впровадження принципів відповідального розвитку. Вони уможливлюють швидкий обмін інформацією та колективне прийняття рішень, що сприяє більш ефективному управлінню та впровадженню сталого розвитку [47].

Компанія «Нафтогаз України» активно використовує хмарні технології для оптимізації своєї IT-інфраструктури [44]. У 2018 р. Нафтогаз України почав мігрувати свої IT-сервіси до хмарної інфраструктури, що дозволило зменшити витрати на підтримку інфраструктури та підвищити ефективність, що також сприяло покращенню безпеки та гнучкості управління.

Інтернет речей створює унікальні можливості для моніторингу екологічних показників виробничих процесів. Сенсорні мережі дозволяють в реальному часі збирати інформацію про витрати ресурсів, викиди та інші параметри впливу на навколишнє середовище [12]. Автоматизовані системи

управління корпоративною соціальною відповідальністю на базі штучного інтелекту допомагають бізнес-структурам формувати більш ефективні стратегії сталого розвитку [29]. Вони аналізують глобальні тренди, кращі практики та внутрішні показники діяльності.

Впровадження екологічно чистих технологій для зменшення впливу на навколишнє середовище є новітнім і одним із найважливіших трендів в сучасних реаліях розвитку інноваційних технологій в сфері корпоративного управління відповідальним розвитком бізнесу. Зелена інновація – це впровадження екологічно чистих технологій для зменшення впливу на навколишнє середовище. Зелені технології охоплюють різні сфери економіки, включаючи енергетику, фармацевтичну промисловість, транспорт, будівництво та сільське господарство [46]. Впровадження зелених технологій допомагає бізнес-структурам зменшити витрати на енергію, знизити викиди шкідливих речовин та підвищити ефективність використання ресурсів, що також сприяє покращенню репутації компанії серед споживачів та партнерів, оскільки більшість клієнтів сьогодні уважно стежать за екологічною відповідальністю підприємств. «ЕКО Енергія» є компанією, яка спеціалізується на виробництві екологічно чистої енергії з використанням сонячних панелей та вітрових турбін [11], активно працює над впровадженням новітніх технологій для зменшення впливу на навколишнє середовище та підтримки сталого розвитку.

Інноваційні технології суттєво трансформують корпоративне управління, роблячи принципи відповідального розвитку невід'ємною складовою стратегічного планування. Вони забезпечують операційну ефективність, формують новий тип соціально відповідального бізнесу.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження корпоративного управління в системі забезпечення відповідального ведення сучасного бізнесу підтверджує його визначальну роль у трансформації економічних відносин. Корпоративне управління є складною багатокомпонентною системою, що інтегрує стратегічні, економічні, соціальні та етичні аспекти діяльності сучасних бізнес-структур.

Відповідальне корпоративне управління охоплює мультирівневу структуру взаємовідносин між стейкхолдерами, передбачає баланс інтересів власників, менеджменту, працівників та суспільства.

Дослідження виявило принципово нові тренди розвитку інноваційних технологій у сфері корпоративного управління, серед яких домінують діджиталізація, штучний інтелект, блокчейн та системи ESG-аналітики, VR. Інноваційні технології забезпечують комплексну трансформацію управлінських підходів, створюючи якісно нові механізми моніторингу, прогнозування та оптимізації бізнес-діяльності.

Визначено, що сучасне корпоративне управління відповідальним розвитком бізнесу має чітку орієнтацію на сталий розвиток, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Технологічні інновації слугують ключовим інструментом реалізації цих стратегічних цілей, забезпечуючи прозорість, ефективність та адаптивність бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕС-СТРУКТУРІ

2.1. Оцінка системи передумов розвитку корпоративного управління бізнес-структурою

В умовах стрімкої глобалізації та цифрової трансформації економіки особливої актуальності набуває дослідження передумов ефективного розвитку корпоративного управління. Сучасні бізнес-структури функціонують у динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та постійними змінами ринкової кон'юнктури. Формування результативної системи корпоративного управління потребує комплексного аналізу економічних, соціальних, технологічних та інституційних факторів. Важливим аспектом є врахування галузевої специфіки та масштабів діяльності бізнес-структури при оцінці передумов розвитку системи корпоративного управління. Ґрунтовне дослідження передумов дозволяє визначити ключові рушійні сили та бар'єри розвитку корпоративного управління, що є основою для розробки ефективних управлінських рішень.

Акціонерне товариство (АТ) «Фармак» - одна з провідних фармацевтичних компаній України, яка займає лідерські позиції на вітчизняному ринку лікарських засобів і має значний вплив у галузі завдяки своїй інноваційності, якості продукції та експортній діяльності. Компанія була заснована у 1925 р. як Київський хіміко-фармацевтичний завод, а сучасна назва «Фармак» і статус акціонерного товариства з'явилися після реорганізації у 1990-х рр. Це приватне акціонерне товариство (ПрАТ), контрольний пакет акцій якого належить родині засновників, зокрема Філі Жебровській, яка довгий час була головою наглядової ради. Головний офіс і основні виробничі потужності розташовані в м. Київ,

Україна, а також є завод у м. Шостка (Сумська область) для виробництва субстанцій.

Сфера діяльності компанії охоплює розробку, виробництво та продаж генеричних і оригінальних лікарських засобів, активних фармацевтичних інгредієнтів (API), а також біотехнологічних препаратів. «Фармак» виробляє понад 400 найменувань лікарських засобів у 14 терапевтичних групах, включаючи препарати для лікування серцево-судинних, неврологічних, ендокринних захворювань, а також антибіотики, протівірусні та знеболювальні засоби. Виробництво сертифіковане за міжнародними стандартами GMP (Good Manufacturing Practice), що підтверджує відповідність європейським і світовим вимогам до якості.

Компанія має власний науково-дослідний центр (R&D), який розробляє нові препарати, і щорічно інвестує значні кошти в дослідження -наприклад, у 2020 р. на R&D було спрямовано близько 5% доходу. Виробничі лінії модернізовані, зокрема за підтримки європейських технологій, що дозволяє компанії випускати до 3 млрд одиниць продукції на рік (таблетки, капсули, ін'єкції тощо).

На фармацевтичному ринку України «Фармак» є лідером за обсягом продажів у натуральному виразі, займаючи близько 6-7% ринку станом на останні роки, а її продукція експортується до більш ніж 50 країн, включаючи країни ЄС, Азії, Африки та Латинської Америки, з основними ринками в Польщі, Узбекистані та Казахстані.

Чистий дохід компанії стабільно зростає. Органи управління «Фармак» включають загальні збори акціонерів, наглядову раду та виконавчий орган (генеральний директор), причому наглядова рада відповідає за стратегічний розвиток, хоча деталі її складу та незалежності публічно обмежені. Компанія публікує фінансову звітність за МСФЗ (Міжнародними стандартами фінансової звітності), що підвищує довіру інвесторів, і активно підтримує соціальні проекти – освіту, медицину, допомогу під час війни (з 2022 р. – значна підтримка ЗСУ та гуманітарних ініціатив).

У «Фармак» працює понад 2800 співробітників, значна частина яких – висококваліфіковані спеціалісти у сфері фармацевтики, хімії та біотехнологій, а компанія інвестує в їхній розвиток через внутрішні програми навчання та співпрацю з вищими навчальними закладами. Сертифікація за OHSAS 18001:2010 (нині ISO 45001) свідчить про високі стандарти умов праці. «Фармак» регулярно входить до рейтингів найкращих роботодавців України (наприклад, за версією ЕУ чи Forbes Ukraine), отримувала нагороди за інновації та експортну діяльність, зокрема від Торгово-промислової палати України, а під час пандемії COVID-19 і війни продемонструвала соціальну відповідальність, надаючи ліки та фінансову допомогу.

На міжнародному ринку «Фармак» змагається з глобальними фармацевтичними гігантами, що вимагає постійних інвестицій у якість і маркетинг, тоді як зміни в українському законодавстві, воєнний стан, інфляція та девальвація гривні створюють регуляторні ризики й тиск на собівартість виробництва [2]. АТ «Фармак» має чітко визначені органи управління: загальні збори акціонерів, наглядова рада та виконавчий орган (генеральний директор). Наявність наглядової ради є позитивною передумовою для розвитку системи корпоративного управління, оскільки вона може забезпечувати контроль і стратегічний нагляд.

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності передумов розвитку корпоративного управління

АТ «Фармак»

Категорія	Опис	Деталізація
1	2	3
Сильні сторони		
Відповідність міжнародним стандартам	Використання МСФЗ для фінансової звітності та сертифікація за GMP.	«Фармак» публікує звіти за МСФЗ, що підвищує прозорість для інвесторів. Виробництво відповідає GMP, що забезпечує довіру на ринках ЄС та інших країн.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Фокус на інноваціях	Інвестиції в науково-дослідний центр (R&D) і соціальні проекти.	Щорічні вкладення в R&D дозволяють розробляти нові препарати. Соціальна відповідальність (допомога ЗСУ, медицина) зміцнює репутацію етичного бізнесу.
Наявність базової структури управління	Існування загальних зборів акціонерів, наглядової ради та виконавчого органу.	Організаційна структура відповідає базовим вимогам законодавства. Наглядова рада потенційно може забезпечувати стратегічний контроль, що є основою для розвитку корпоративного управління.
Слабкі сторони		
Концентрація влади	Можливе домінування мажоритарного акціонера.	Контрольний пакет акцій зосереджений у руках засновників, що може обмежувати права міноритарних акціонерів і суперечити принципу балансу інтересів за OECD, якщо відсутні механізми їхнього захисту.
Обмежений вплив регулювання	Недосконалість українського законодавства в сфері корпоративного управління.	Законодавство України (навіть після оновлення у 2022 р.) має прогалини в захисті прав акціонерів і регулюванні діяльності наглядових рад, що знижує зовнішній тиск на Фармак для вдосконалення системи управління.
Можливості		
Інтеграція принципів OECD	Впровадження рекомендацій OECD для залучення іноземних інвесторів.	Адаптація до принципів OECD (прозорість, підзвітність, захист прав акціонерів) може відкрити доступ до міжнародного капіталу, особливо з огляду на експортну діяльність Фармак у країни ЄС.
Розширення ролі наглядової ради	Залучення незалежних експертів до наглядової ради для підвищення її ефективності.	Включення незалежних членів із міжнародним досвідом може покращити стратегічне планування, зменшити вплив мажоритарного акціонера та підвищити довіру з боку міноритаріїв і партнерів.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Загрози		
Економічна нестабільність і воєнні ризики	Вплив війни та економічної кризи на розвиток системи управління.	Війна та інфляція ускладнюють фінансування проєктів, модернізацію та стабільність операцій, що може відтермінувати реформи в корпоративному управлінні Фармак.
Репутаційні ризики	Недостатня прозорість у відносинах із міноритарними акціонерами може зашкодити репутації.	Якщо міноритарні акціонери відчуватимуть утиски чи брак інформації (наприклад, про розподіл прибутку чи діяльність ради), це може призвести до скандалів чи втрати довіри з боку інвесторів, особливо на міжнародному рівні.

Джерело сформовано автором

Сильні сторони підкреслюють конкурентні переваги АТ «Фармак», які зараз сприяють розвитку корпоративного управління. Слабкі сторони вказують на внутрішні та зовнішні обмеження, які потребують уваги для відповідності світовим стандартам. Можливості показують потенційні напрямки вдосконалення, які можуть вивести компанію на новий рівень. Загрози акцентують на зовнішніх факторах, які «Фармак» не контролює, але які впливають на її управлінську систему.

АТ «Фармак» прагне створювати робоче середовище, у якому всім співробітникам, незалежно від їхньої статі, віку, етнічної приналежності, релігійних переконань чи інших особистих характеристик, надаються рівні можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та самореалізації. Компанія декларує нульову толерантність до будь-яких проявів дискримінації, приниження чи образ, що може включати як прямі дії (наприклад, словесні образи чи утиски), так і непрямі (наприклад, створення нерівних умов праці чи ігнорування прав окремих груп працівників). Цей підхід є частиною ширшої стратегії Фармак щодо формування інклюзивної та етичної корпоративної культури, що відповідає сучасним міжнародним стандартам у сфері управління персоналом.

Для закріплення цих принципів у компанії було розроблено та впроваджено Кодекс корпоративної культури, відомий як Corporate Book. Цей документ є формалізованим зводу правил і норм, який регулює поведінку співробітників, взаємодію між ними, а також відносини з зовнішніми партнерами та зацікавленими сторонами. Corporate Book став ключовим інструментом у забезпеченні єдиного підходу до роботи в компанії з понад 2800 працівниками, які представляють різні професійні напрями – від фармацевтичного виробництва до наукових досліджень. Кодекс розроблявся з урахуванням специфіки діяльності Фармак, її позиціонування як соціально відповідального бізнесу та необхідності відповідати очікуванням міжнародних ринків, де компанія активно працює.

У Кодексі корпоративної культури детально прописано правила та норми корпоративної поведінки, які включають етичні стандарти спілкування (ввічливість, повага, уникнення конфліктів), принципи командної роботи (співпраця, взаємодопомога) та професійної відповідальності (дотримання дедлайнів, якісне виконання завдань). Наприклад, працівники зобов'язані уникати дій, що можуть завдати шкоди репутації компанії, таких як корупція, розголошення конфіденційної інформації чи неетична взаємодія з конкурентами. Ці норми стосуються як внутрішньої взаємодії, так і зовнішніх контактів із клієнтами, постачальниками чи регуляторними органами.

Крім того, у Кодексі визначено стандарти роботи, які встановлюють чіткі очікування щодо якості виконання обов'язків. Це охоплює дотримання процедур безпеки праці (що підтверджується сертифікацією за ISO 45001), відповідність технологічним стандартам GMP на виробництві, а також підтримку високого рівня кваліфікації через участь у програмах навчання. Стандарти роботи спрямовані на те, щоб кожен співробітник усвідомлював свою роль у досягненні стратегічних цілей компанії, таких як випуск інноваційних препаратів чи вихід на нові ринки.

Особливу увагу в Corporate Book приділено правам людини, що відображає зобов'язання Фармак поважати основоположні права своїх працівників. Це

включає право на справедливу оплату праці (компанія регулярно переглядає зарплати відповідно до ринкових умов), безпечні умови роботи (інвестиції в обладнання та тренінги з безпеки), а також захист від дискримінації чи утисків. Кодекс може містити положення про механізми зворотного зв'язку, наприклад, гарячу лінію чи процедуру подання скарг, щоб співробітники могли повідомляти про порушення своїх прав анонімно та без страху перед наслідками.

У Кодексі прописано ключові цінності компанії, які слугують орієнтиром для всіх працівників. Серед них, ймовірно, є такі принципи, як інноваційність (постійний пошук нових рішень у розробці ліків), якість (гарантія ефективності та безпеки продукції), відповідальність (як перед суспільством, так і перед партнерами), повага (до колег, клієнтів і громад) та сталий розвиток (екологічна відповідальність і підтримка соціальних ініціатив). Ці цінності не лише формують внутрішню культуру «Фармак», але й допомагають компанії позиціонувати себе як етичного лідера фармацевтичної галузі в Україні та за її межами.

Впровадження Кодексу корпоративної культури у «Фармак» є позитивним кроком до створення етичного та відповідального робочого середовища, що підтримує стратегічні цілі компанії. Ефективність цього процесу залежить від якості комунікації, інтеграції в щоденні операції та здатності адаптуватися до викликів, таких як війна чи економічна нестабільність. Кодекс уже приносить користь у вигляді покращення культури та репутації, його потенціал може бути повністю реалізований за умови посилення прозорості, моніторингу та залучення всіх рівнів організації. «Фармак» має всі передумови для того, щоб цей документ став не лише формальністю, а й реальним інструментом розвитку корпоративного управління.

2.2. Аналіз наслідків досягнення рівня відповідального управління бізнесом

Аналіз наслідків досягнення рівня відповідального управління бізнесом в АТ «Фармак» передбачає оцінку того, як впровадження високих стандартів корпоративного управління, етичності та соціальної відповідальності впливає на компанію, її зацікавлені сторони та загальний бізнес-контекст.

Досягнення рівня відповідального управління робить АТ «Фармак» більш привабливим для інвесторів, особливо іноземних. Прозора звітність за МСФЗ, чітка структура управління та етичні стандарти знижують ризики для потенційних партнерів. Це обумовлює можливість залучення додаткового капіталу, наприклад, через розміщення акцій чи випуск облігацій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників АТ «Фармак» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	100,00	124,23	104,92	130,77	145,52
Чистий прибуток	100,00	135,63	105,41	128,13	135,77
Активи	100,00	116,09	130,42	155,16	174,45
Гроші та їх еквіваленти	100,00	78,94	88,66	170,78	143,96
Довгострокові зобов'язання	100,00	79,62	72,25	79,82	91,71
Поточні зобов'язання	100,00	100,55	98,02	135,65	134,42
Власний капітал	100,00	122,47	142,27	165,70	190,02

Джерело: розраховано автором на основі [1]

Незважаючи на війну, «Фармак» демонструє здатність адаптуватися. Падіння доходу та прибутку у 2022 р. було тимчасовим, а подальше відновлення у 2023–2024 рр. вказує на міцність бізнес-моделі. Зростання активів і власного капіталу свідчить про довгострокові вкладення в розвиток, що узгоджується з інноваційним фокусом компанії. Коливання суми грошових коштів відображають гнучке управління фінансами в умовах невизначеності, з піком у 2023 р. як захисним механізмом. Зобов'язання залишаються під контролем (зниження довгострокових боргів у 2021–2022 рр., що знижує фінансові ризики).

Чітке розмежування функцій між наглядовою радою, виконавчим органом і акціонерами, а також впровадження Кодексу корпоративної культури оптимізують внутрішні процеси. Це зменшує витрати на неефективне управління чи конфлікти, підвищуючи операційну рентабельність (табл. 2.3).

Високі коефіцієнти (поточної, швидкої, абсолютної) вказують на міцну платоспроможність Фармак. Пік у 2022–2023 рр. відображає накопичення ресурсів під час війни. Коефіцієнт автономії (вище 1,0) і низька заборгованість (0,75–0,87) підтверджують незалежність від зовнішнього фінансування.

Падіння ROA і ROE у 2022 р. було тимчасовим, але стабільність у 2023–2024 рр. свідчить про адаптацію. Зниження маржі вказує на зростання витрат. Зростання покриття необоротних активів (до 1,38) підкреслює здатність фінансувати розвиток.

Фінансові індикатори АТ «Фармак» за 2020–2024 рр. демонструють стійкість і адаптивність у кризових умовах.

Компанія зберігає високу ліквідність і фінансову незалежність, хоча рентабельність дещо знижується через зовнішні фактори. Це підтверджує ефективність відповідального управління бізнесом, яке забезпечує баланс між стабільністю та розвитком.

На міжнародному фармацевтичному ринку, де Фармак конкурує з глобальними гравцями, відповідальне управління стає фактором диференціації. Сертифікація за GMP і етична репутація можуть відкрити доступ до нових ринків

(наприклад, США чи Канади), де вимоги до прозорості та відповідальності особливо високі.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових індикаторів АТ «Фармак» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,00%	116,18%	154,41%	145,38%	160,86%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00%	100,14%	90,38%	153,60%	123,33%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00%	113,05%	165,64%	160,88%	168,13%
Коефіцієнт автономії	100,00%	105,50%	109,10%	106,73%	108,90%
Рентабельність активів (ROA)	100,00%	116,85%	80,86%	82,58%	77,85%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,00%	111,77%	73,03%	76,31%	70,00%
Чиста маржа	100,00%	109,14%	100,49%	97,98%	93,31%
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК	100,00%	106,11%	127,01%	140,01%	137,89%
Коефіцієнт заборгованості	100,00%	86,62%	75,15%	87,40%	77,05%

Джерело: розраховано автором на основі [1]

Досягнення цього рівня вимагає значних початкових інвестицій (на навчання, аудит, залучення незалежних експертів), що в умовах війни та економічної нестабільності) може тимчасово знизити прибутковість.

Відповідальне управління, підкріплене Corporate Book, гарантує співробітникам рівні можливості, захист прав і безпечні умови праці (ISO 45001).

Це підвищує продуктивність працівників, знижує плинність кадрів (особливо важливих спеціалістів у R&D) і зміцнює репутацію Фармак як одного з найкращих роботодавців в Україні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності персоналу та продуктивності АТ «Фармак»
(базисним методом), %

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	100,00	90,86	90,34	94,60
Продуктивність праці	100,00	92,96	116,53	123,85

Джерело: розраховано автором на основі [1]

Продуктивність праці АТ «Фармак» за 2021–2024 рр. показує спад у 2022 р. (92,96%) порівняно з базовим 2021 р., але подальше зростання у 2023 (116,53%) і 2024 (123,85%) рр. Загалом продуктивність зросла з 3 186,15 тис. грн/люд. У 2021 р. до 3 946,15 тис. грн/люд. У 2024 р., що становить приріст на 23,85%.

Зниження доходу у 2022 р. Через війну призвело до тимчасового падіння продуктивності.

Відбулося відновлення доходу у 2023 р. При зменшенні штату, а також зростання доходу у 2024 р., що перевищило ефект від збільшення персоналу. Незважаючи на кризовий 2022 р., компанія швидко відновила продуктивність і досягла суттєвого зростання до 2024 р., що свідчить про адаптивність і відповідальне управління ресурсами. Аналіз продуктивності праці АТ «Фармак» за базисним методом із 2021 р. як базовим показує, що після зниження у 2022 р. (92,96%) через зовнішні фактори продуктивність стабільно зростала, досягнувши 123,85% у 2024 р. Це зростання на 23,85% порівняно з 2021 роком підкреслює здатність компанії ефективно управляти персоналом і доходами в умовах нестабільності.

Активна соціальна відповідальність (підтримка ЗСУ, гуманітарна допомога під час війни) у поєднанні з прозорим управлінням підвищує лояльність громадськості.

Наприклад, «Фармак» може стати символом етичного бізнесу, що підтримує країну в кризовий період, що позитивно впливає на бренд.

Відповідальне управління передбачає врахування інтересів громад у регіонах присутності (Київ, Шостка). Інвестиції в освіту чи охорону здоров'я можуть посилити соціальний вплив компанії, але потребують додаткових ресурсів.

Досягнення відповідального управління зміцнює імідж Фармак як надійного та етичного партнера. Це особливо важливо для експорту в країни ЄС, де споживачі та регулятори цінують прозорість і КСВ. Нагороди за інновації та соціальну активність (наприклад, від Торгово-промислової палати) лише підкріплюють цей ефект.

Прозорість у відносинах із міноритарними акціонерами та чітка робота наглядової ради зменшують ймовірність скандалів, пов'язаних із корупцією чи конфліктом інтересів, що є поширеним викликом для українського бізнесу.

Недостатня публічність діяльності наглядової ради чи концентрація влади в руках мажоритарного акціонера можуть викликати сумніви в реальності заявленої відповідальності, підриваючи довіру.

Відповідальне управління передбачає інтеграцію екологічних принципів у стратегію компанії. Фармак може посилити зусилля зі скорочення викидів чи утилізації відходів на виробництві, що відповідає цінностям сталого розвитку, прописаним у Corporate Book. Це приваблює «зелених» інвесторів і відповідає глобальним трендам.

Впровадження екологічних ініціатив (наприклад, модернізація обладнання для енергоефективності) потребує значних витрат, що може бути складно реалізувати в умовах війни.

Досягнення рівня відповідального управління наближає Фармак до принципів OECD, що полегшує співпрацю з міжнародними регуляторами та

партнерами. Це також підвищує шанси компанії на участь у глобальних тендерах чи проєктах (наприклад, постачання ліків для ООН).

Недосконалість правового поля в Україні (наприклад, слабе забезпечення прав акціонерів) обмежує повноцінну реалізацію відповідального управління, навіть за наявності внутрішньої волі компанії.

Відповідальне управління сприяє стабільності компанії в умовах криз (війна, економічна нестабільність), адже прозорість і етичність забезпечують довіру партнерів і клієнтів. Це дозволяє Фармак планувати експансію на нові ринки чи розробку інноваційних препаратів.

Ефективна робота наглядової ради та захист прав міноритаріїв створюють основу для гармонійного співіснування всіх акціонерів, що знижує внутрішні конфлікти та сприяє стратегічній злагодженості.

Надмірний фокус на відповідальності може відволікати ресурси від короткострокових цілей (наприклад, швидкого реагування на ринкові зміни), що критично в умовах війни.

Досягнення рівня відповідального управління бізнесом в АТ «Фармак» має переважно позитивні наслідки: економічне зростання через залучення інвестицій і підвищення ефективності, соціальні вигоди у вигляді довіри працівників і суспільства, репутаційні переваги завдяки сильному бренду, екологічний прогрес через сталий розвиток, а також стратегічну стабільність і відповідність міжнародним стандартам. Однак ці досягнення супроводжуються ризиками, такими як високі витрати, потенційні репутаційні виклики через обмеження зовнішнього середовища (війна, законодавство). Для максимізації позитивного ефекту Фармак варто зосередитися на активній комунікації з акціонерами та інтеграції екологічних ініціатив, що зробить компанію взірцем відповідального бізнесу не лише в Україні, а й на глобальному рівні.

Висновки до розділу 2

АТ «Фармак» - це сучасна, інноваційна фармацевтична компанія з потужною виробничою базою, сильною ринковою позицією та орієнтацією на міжнародні стандарти, чий успіх базується на якості продукції, інвестиціях у дослідження та соціальній відповідальності, але для подальшого розвитку їй необхідно посилювати прозорість корпоративного управління та адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як війна та економічна нестабільність, що робить її прикладом українського бізнесу, який успішно поєднує комерційні цілі з етичними принципами.

Система корпоративного управління АТ «Фармак» має міцну основу завдяки орієнтації на міжнародні стандарти, інноваційність і соціальну відповідальність. Фармак демонструє прогрес, але потребує додаткових зусиль для досягнення ще більш високого рівня відповідальності та етичності в управлінні.

Кодекс корпоративної культури АТ «Фармак» є комплексним документом, який систематизує підходи до рівності, стандартів роботи та цінностей, створюючи основу для відповідального й ефективного управління персоналом.

Динаміка показників АТ «Фармак» за 2020–2024 рр. демонструє стійке зростання ключових фінансових метрик (доходу, прибутку, активів, капіталу) з тимчасовим спадом у 2022 р. через зовнішні фактори. Компанія ефективно управляє ресурсами, зберігаючи баланс між операційною діяльністю та стратегічним розвитком. Це підтверджує її здатність досягати рівня відповідального управління бізнесом, що позитивно впливає на економічну стабільність і репутацію.

РОЗДІЛ 3.
ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ
ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В СИСТЕМІ
КОРПОРАТИВНОГО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ТА ЕТИЧНОГО
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

3.1. Характеристика інноваційних інструментів в системі корпоративного управління задля для забезпечення достатнього рівня відповідальності та етичності бізнесу

Сучасний етап розвитку корпоративного управління характеризується активним впровадженням інноваційних інструментів, спрямованих на підвищення рівня відповідальності бізнесу. Цифрова трансформація створює нові можливості для ефективного управління соціальними та екологічними аспектами діяльності бізнес-структур. Інтеграція інноваційних технологій у систему корпоративного управління дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність та етичність бізнес-процесів [53]. Впровадження сучасних управлінських інструментів сприяє формуванню нової моделі відповідального бізнесу, орієнтованого на сталий розвиток. Комплексне використання інноваційних рішень створює синергетичний ефект у досягненні стратегічних цілей корпоративної соціальної відповідальності [18].

Для адаптації інноваційних інструментів у системі корпоративного управління до умов діяльності АТ «Фармак», необхідно врахувати специфіку галузі та особливості компанії. Фармацевтична галузь вирізняється суворими регуляторними вимогами, високою потребою в інноваціях і значним впливом на суспільство через свою продукцію, адже від якості ліків залежить здоров'я та життя людей. АТ «Фармак», як лідер українського фармацевтичного ринку, має підтримувати високі стандарти відповідальності та етичності, що є не лише

вимогою регуляторів, а й основою для збереження довіри споживачів, партнерів та інвесторів. У цьому контексті впровадження інноваційних інструментів у корпоративне управління може стати ключовим фактором для підвищення прозорості, підзвітності та конкурентоспроможності компанії.

Серед ключових інноваційних інструментів є такі:

1. Цифрові платформи є сучасним інструментом для забезпечення прозорості взаємодії з ключовими стейкхолдерами – пацієнтами, лікарями, регуляторними органами та іншими зацікавленими сторонами. Для АТ «Фармак» активізація використання цього інструменту може полягати у розвитку мобільних додатків або веб-платформи, що дозволяє пацієнтам повідомляти про побічні ефекти ліків, а лікарям – надавати відгуки про ефективність препаратів у реальних умовах використання. Це не лише підвищить довіру до компанії, але й надасть цінні дані для вдосконалення продукції. Переваги цього підходу очевидні: залучення стейкхолдерів сприяє прозорості, знижує ризик неетичних рішень і дозволяє компанії оперативно реагувати на проблеми з якістю.

2. Блокчейн для створення незмінного цифрового запису про походження та шлях кожного продукту дуже цінний для фармацевтичній галузі через проблему підробок ліків. Для АТ «Фармак» використання блокчейну забезпечує відстеження ланцюга поставок – від виробництва сировини до доставки готових препаратів в аптеки. Кожен препарат отримує унікальний цифровий ідентифікатор, який фіксується в блокчейні. Споживачі, у свою чергу, можуть перевірити автентичність ліків, відсканувавши код через мобільний додаток. Це особливо важливо для України, де ринок підроблених медикаментів залишається серйозною проблемою. Такий підхід підвищує довіру споживачів і регуляторів до продукції «Фармак», а також підкреслить її відповідність етичним стандартам. Наприклад, якщо партію ліків буде виявлено як підробку, блокчейн дозволить швидко ідентифікувати точку порушення в ланцюгу поставок і усунути проблему.

3. Автоматизовані системи моніторингу відповідності призначені для контролю дотримання стандартів GMP (Good Manufacturing Practice), GDP (Good

Distribution Practice) та інших регуляторних норм, які є обов'язковими у фармацевтичній галузі. Для «Фармак» це є інтеграцією спеціалізованих систем, які автоматично відстежують якість на всіх етапах – від виробництва до зберігання та дистрибуції ліків. Наприклад, впровадження IoT-сенсорів на виробничих лініях дозволяє у реальному часі контролювати температуру, вологість і інші параметри, фіксуючи будь-які відхилення від стандартів. У разі виявлення проблеми система може автоматично сповіщати відповідальних працівників і пропонувати рішення. Це зменшить ризик порушень, які можуть призвести до санкцій чи репутаційних втрат, і забезпечить високий рівень відповідальності компанії перед регуляторами та суспільством.

4. Оцінка етичності постачальників є важливим елементом відповідального корпоративного управління. Для АТ «Фармак» це полягає у впровадженні системи перевірки постачальників сировини на відповідність соціальним і екологічним стандартам. Спеціалізовані платформи можуть аналізувати такі критерії, як трудові практики (наприклад, відсутність дитячої праці), екологічний вплив (скорочення викидів) і дотримання прав людини. Відмова від співпраці з постачальником, який використовує неетичні методи виробництва, навіть якщо його сировина дешевша, знижує репутаційні ризики та забезпечує етичність усього ланцюга поставок, що є важливим для компанії, яка позиціонує себе як соціально відповідальну.

5. Штучний інтелект (ШІ) здатен прогнозувати ризики та оптимізувати процеси завдяки аналізу великих обсягів даних. Для «Фармак» ШІ може бути адаптований для аналізу даних клінічних випробувань, прогнозування потенційних побічних ефектів і прискорення розробки нових ліків. Наприклад, алгоритми ШІ можуть виявляти патерни в даних, які вказують на можливі проблеми з безпекою препарату ще до його випуску на ринок. Це дозволить компанії швидше виводити безпечні та ефективні ліки, що є її етичним обов'язком перед суспільством. Крім того, ШІ може оптимізувати логістику чи прогнозувати попит на певні медикаменти, що підвищить ефективність операційної діяльності.

6. Інтегровані системи звітності дозволяють створювати комплексні звіти про фінансовий, соціальний і екологічний вплив компанії. Для АТ «Фармак» це означає публікацію щорічних звітів про сталий розвиток, у яких висвітлюється внесок компанії у здоров'я нації, екологічні ініціативи та благодійні проекти. Такі звіти, доступні широкій аудиторії, зміцнюють репутацію Фармак як відповідального та етичного бізнесу, підвищивши довіру інвесторів, партнерів і суспільства.

7. Платформи для етичного навчання допомагають формувати культуру відповідальності серед персоналу. Для «Фармак» це може полягати у розробці додаткових спеціалізованих курсів для співробітників про етику в розробці, виробництві та продажу ліків. Наприклад, курси можуть включати симуляції етичних дилем: як реагувати на тиск щодо прискорення випуску препарату без належних випробувань або як уникати конфлікту інтересів у співпраці з лікарями. Таке навчання допоможе працівникам приймати правильні рішення в складних ситуаціях, що сприятиме зміцненню етичної культури всередині компанії.

Таблиця 3.1

Характеристика ключових інноваційних інструментів для АТ «Фармак»

Інструмент	Опис	Переваги для АТ «Фармак»
1	2	3
Цифрові платформи	Мобільні додатки або веб-платформи для взаємодії з пацієнтами, лікарями та регуляторами.	Підвищення довіри, збір даних для вдосконалення продукції, оперативне реагування на проблеми.
Блокчейн	Незмінний цифровий запис для відстеження ланцюга поставок ліків.	Підвищення довіри споживачів і регуляторів, швидке виявлення підробок, зниження ризиків.
Автоматизовані системи моніторингу	Контроль стандартів GMP, GDP через IoT-сенсори на всіх етапах виробництва та дистрибуції.	Зменшення порушень, автоматичні сповіщення, відповідність регуляторним вимогам.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Оцінка етичності постачальників	Перевірка постачальників на відповідність соціальним і екологічним стандартам.	Зниження репутаційних ризиків, етичність ланцюга поставок, підтримка відповідальності.
Штучний інтелект (ШІ)	Аналіз даних для прогнозування ризиків, оптимізації процесів і розробки ліків.	Швидший випуск безпечних ліків, оптимізація логістики, прогнозування попиту.
Інтегровані системи звітності	Комплексні звіти про фінансовий, соціальний і екологічний вплив компанії.	Зміцнення репутації, підвищення довіри інвесторів і суспільства.
Платформи для етичного навчання	Курси та симуляції для розвитку етичної культури серед співробітників.	Зміцнення етичної культури, правильні рішення, уникнення конфліктів інтересів.

Джерело: сформовано автором

Розвиток сфери впровадження інноваційних інструментів пов'язаний з певними труднощами, які АТ «Фармак» має врахувати:

- фінансові витрати. Технології, такі як блокчейн чи ШІ, потребують значних інвестицій у розробку, інтеграцію та підтримку. Компанії у деяких випадках треба перерозподіляти бюджет для скорочення фінансування інших проєктів;

- регуляторні обмеження. Суворі вимоги до захисту даних пацієнтів і комерційної таємниці можуть ускладнити впровадження нових систем. АТ «Фармак» доведеться тісно співпрацювати з регуляторами, щоб забезпечити відповідність нормам;

- опір персоналу. Співробітники можуть бути не готові до змін через різні чинники. Для подолання цього Фармак може впровадити програми мотивації (наприклад, премії за освоєння нових технологій) і додаткове навчання.

Поширення сфери адаптації інноваційних інструментів до потреб АТ «Фармак» дозволить компанії суттєво підвищити прозорість, підзвітність і залучення стейкхолдерів. Цифрові платформи, блокчейн, ШІ, системи

моніторингу, оцінка постачальників, звітність і навчання персоналу забезпечать відповідність високим регуляторним і етичним стандартам, що є критично важливим для успіху в цій галузі. Незважаючи на фінансові, регуляторні та людські виклики їхнє сформує нові та посилить існуючі конкурентні переваги, зміцнить її позицію лідера на українському ринку та підкреслить її роль як відповідального учасника фармацевтичного сектору. Таким чином, інноваційні інструменти стануть основою для етичного та ефективного корпоративного управління, відповідаючи сучасним викликам і очікуванням суспільства.

3.2. Аналіз результативності впровадження інноваційних інструментів в систему корпоративного управління бізнес-структури

Оцінка результативності впровадження інноваційних інструментів у систему корпоративного управління є незамінним етапом розвитку сучасних бізнес-структур. Ефективність використання новітніх технологій та управлінських підходів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та сталий розвиток бізнес-структури. Комплексний аналіз результативності дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних цілей та оптимізувати інвестиції в інноваційні рішення. Система оцінювання має охоплювати економічні, соціальні та екологічні аспекти впровадження інновацій. Важливим є використання як кількісних, так і якісних показників для формування об'єктивної картини результативності інноваційних інструментів.

Економічна результативність впровадження інноваційних інструментів оцінюється через систему фінансових показників, де ключовими індикаторами є зростання прибутковості, підвищення операційної ефективності, оптимізація витрат на управління. Важливо оцінювати рентабельність інвестицій в інноваційні технології та період їх окупності. Аналіз динаміки ринкової вартості бізнес-структури відображає вплив інновацій на інвестиційну привабливість.

Для аналізу економічної ефективності обрано захід з розвитку сфери використання у АТ «Фармак» технології блокчейн через її потенціал підвищувати прозорість, спрощувати процеси дотримання регуляторних вимог та знижувати операційні витрати, що є особливо актуальним для великих компаній, таких як АТ «Фармак».

Запропонований захід має значний вплив на ступінь відповідальності та етичності АТ «Фармак», а також на ефективність функціонування корпоративної культури компанії. Нижче наведено детальний аналіз цього впливу.

Технологія блокчейн забезпечує незмінний і прозорий запис усіх операцій у ланцюгу поставок. Це дозволяє відстежувати кожен етап виробництва та дистрибуції ліків - від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам. Така прозорість підвищує відповідальність компанії перед споживачами та регуляторними органами, оскільки будь-які відхилення від стандартів можуть бути швидко виявлені та задокументовані.

Унікальні цифрові ідентифікатори для кожної партії ліків дають змогу споживачам перевіряти автентичність продукції, що знижує ризик потрапляння на ринок підроблених медикаментів. Це є важливим етичним зобов'язанням АТ «Фармак» перед суспільством.

Завдяки блокчейну регуляторні органи можуть легко отримати доступ до даних про дотримання стандартів GMP та GDP, що спрощує процеси аудиту та підвищує довіру до компанії. Водночас споживачі отримують можливість перевіряти походження ліків, наприклад, через мобільний додаток, що демонструє турботу компанії про їхнє здоров'я та зміцнює репутацію бренду.

Блокчейн дозволяє відстежувати походження сировини, що використовується у виробництві. Це дає змогу АТ «Фармак» гарантувати, що постачальники дотримуються етичних стандартів, уникаючи, наприклад, використання шкідливих для довкілля практик. Такий підхід підкреслює відповідальність компанії не лише за кінцевий продукт, а й за весь процес його створення.

Інтеграція блокчейну з IoT-сенсорами забезпечує автоматичне фіксування даних про умови виробництва та зберігання ліків у реальному часі. Це знижує ризик людських помилок або маніпуляцій, гарантуючи постійне дотримання стандартів якості та етичних норм.

Впровадження блокчейну підкреслює важливість прозорості та відповідальності як ключових цінностей АТ «Фармак». Це сприяє формуванню корпоративної культури, у якій працівники усвідомлюють свою роль у забезпеченні якості та етичності продукції. Навчання персоналу роботі з новою технологією та пояснення її значення для компанії додатково залучає співробітників до реалізації цих цінностей, підвищуючи їхню мотивацію.

Блокчейн автоматизує процеси обліку, аудиту та звітності, що зменшує рутинне навантаження на працівників і дозволяє їм зосередитися на більш стратегічних завданнях. Наприклад, швидке виявлення та усунення відхилень від стандартів завдяки технології сприяє оперативному вирішенню проблем, що є важливою складовою ефективної корпоративної культури.

Використання блокчейну дозволяє АТ «Фармак» проактивно контролювати якість і відповідність стандартам, що знижує ймовірність скандалів, пов'язаних із неякісною продукцією чи порушенням етичних норм. Це зміцнює репутацію компанії як надійного та відповідального гравця на фармацевтичному ринку, що позитивно впливає на внутрішню.

Впровадження інноваційної технології, такої як блокчейн, демонструє прогресивний підхід компанії до управління. Це не лише приваблює талановитих спеціалістів, які цінують інновації, а й зміцнює корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток і вдосконалення. Інноваційність стає конкурентною перевагою, що мотивує працівників працювати ефективніше.

Початкові витрати на розвиток технології блокчейн можна розподілити на кілька ключових елементів, кожен з них відіграє важливу роль у забезпеченні успішного розвитку інтеграції цієї технології в діяльність компанії. Розподіл витрат є таким:

1. Консультаційні послуги залучених експертів з технології блокчейн для розробки стратегії впровадження, аналізу поточних процесів АТ «Фармак» та визначення сфер, де технологія принесе найбільшу користь. Консультації необхідні для правильного вибору технологічних рішень і уникнення помилок на початкових етапах.

2. Розробка програмного забезпечення. Створення або адаптація програмних рішень для розвитку сфери інтеграції блокчейну в існуючу інфраструктуру. Передбачено розробку смарт-контрактів для автоматизації бізнес-процесів, таких як управління контрактами чи облік активів. Індивідуальна розробка забезпечує відповідність системи специфічним потребам компанії, підвищуючи її ефективність і безпеку.

3. Обладнання та інфраструктура. Придбання додаткового обладнання, зокрема мережевого обладнання та інших апаратних засобів для підтримки блокчейн-мережі, а також забезпечення високої пропускної здатності інтернет-з'єднання. Надійна інфраструктура є основою стабільної роботи системи, особливо для компаній із великим обсягом даних.

4. Навчання персоналу шляхом проведення тренінгів для співробітників, які працюватимуть із блокчейн-технологією, а також створення навчальних матеріалів і документації. Навчання персоналу знижує ризик помилок і забезпечує ефективне використання нової технології.

5. Оплата за використання елементів блокчейн-платформ, патентованих технологій або ліцензій на програмне забезпечення. Використання ліцензованих рішень може прискорити впровадження та зменшити витрати на розробку.

6. Тестування. Проведення пілотних проєктів для перевірки системи, виявлення помилок і оптимізації її роботи перед повним запуском. Тестування гарантує стабільність і безпеку системи, уникаючи збоїв у майбутньому.

7. Консультації з юристами для забезпечення відповідності впровадження чинному законодавству, а також оформлення необхідних дозволів і ліцензій.

Юридична підтримка мінімізує правові ризики, пов'язані з новою технологією.

Таблиця 3.2

Розподіл початкових витрат на розвиток технології блокчейн у АТ «Фармак»

Елемент витрат	Значення, тис. грн
Консультаційні послуги	2636
Розробка програмного забезпечення	11862
Обладнання та інфраструктура	5272
Навчання персоналу	1318
Ліцензії та патенти	1318
Тестування та відлагодження	2636
Юридичні та регуляторні витрати	1318
Загальна сума витрат	26360

Джерело: розраховано автором

Початкові витрати на впровадження блокчейну в розмірі 26360 грн (табл. 3.2) розподілені таким чином, що найбільшу частку мають розробка програмного забезпечення і консультаційні послуги. Ці інвестиції спрямовані на створення надійної та адаптованої системи, навчання персоналу та забезпечення відповідності законодавству. Такий розподіл є типовим для впровадження складних технологій і сприяє ефективній інтеграції блокчейну в діяльність компанії.

Для оцінки економічної ефективності впровадження технології блокчейн для АТ «Фармак» використано дані з фінансового звіту компанії за звітний період. Оскільки конкретних даних про вплив блокчейну на витрати немає, зроблено припущення, що технологія зменшить матеріальні витрати на 0,5%.

Таблиця 3.3

Щорічні витрати на обслуговування блокчейн-системи у АТ «Фармак»

Елемент витрат	Значення, тис. грн
Технічне обслуговування	790,8
Заробітна плата персоналу	1800,0
Інфраструктура та енергія	395,4
Безпека, аудит, ліцензії	1318,0
Загальні витрати на обслуговування	4304,2

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.4 наведено основні фінансові показники, які демонструють доцільність впровадження системи.

Таблиця 3.4

Показники результативності розвитку блокчейн-системи у АТ «Фармак»

Показник	Значення
Матеріальні затрати АТ «Фармак», тис. грн.	3754811,0
Відсоток економії, %	0,5
Очікувані щорічні заощадження, тис. грн.	18774,1
Витрати на впровадження, тис. грн.	26360,0
Чистий прибуток за перший рік, тис. грн.	-7585,9
Щорічні витрати на обслуговування, тис. грн.	4304,2
Щорічні заощадження після обслуговування, тис. грн.	14469,9
Період окупності (з урахуванням витрат на обслуговування), тис. грн.	1.82 року
Чистий приведений дохід (NPV) за 3 роки (дисконтна ставка 15%), тис. грн	6705,6
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	25
Індекс прибутковості (PI)	1,3

Джерело: розраховано автором

Таким чином, технологія блокчейн забезпечує незмінний і прозорий запис усіх операцій у ланцюгу поставок. Це дозволяє відстежувати кожен етап виробництва та дистрибуції ліків - від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам. Така прозорість підвищує відповідальність АТ перед споживачами та регуляторними органами, оскільки будь-які відхилення від стандартів можуть бути швидко виявлені та задокументовані. Унікальні цифрові ідентифікатори для кожної партії ліків дають змогу споживачам перевіряти автентичність продукції, що знижує ризик потрапляння на ринок підроблених медикаментів. Це є важливим етичним зобов'язанням АТ «Фармак» перед суспільством.

Завдяки блокчейну регуляторні органи можуть легко отримати доступ до даних про дотримання стандартів GMP та GDP, що спрощує процеси аудиту та підвищує довіру до компанії. Водночас споживачі отримують можливість перевіряти походження ліків, наприклад, через мобільний додаток, що демонструє турботу компанії про їхнє здоров'я та зміцнює репутацію бренду.

Блокчейн дозволяє відстежувати походження сировини, що використовується у виробництві. Це дає змогу АТ «Фармак» гарантувати, що постачальники дотримуються етичних стандартів, уникаючи, наприклад, використання дитячої праці чи шкідливих для довкілля практик. Такий підхід підкреслює відповідальність компанії не лише за кінцевий продукт, а й за весь процес його створення.

Інтеграція блокчейну з IoT-сенсорами забезпечує автоматичне фіксування даних про умови виробництва та зберігання ліків у реальному часі. Це знижує ризик людських помилок або маніпуляцій, гарантуючи постійне дотримання стандартів якості та етичних норм.

Розвиток системи блокчейну підкреслює важливість прозорості та відповідальності як ключових цінностей АТ «Фармак». Це сприяє формуванню корпоративної культури, у якій працівники усвідомлюють свою роль у забезпеченні якості та етичності продукції. Навчання персоналу роботі з новою

технологією та пояснення її значення для компанії додатково залучає співробітників до реалізації цих цінностей, підвищуючи їхню мотивацію.

Блокчейн автоматизує процеси обліку, аудиту та звітності, що зменшує рутинне навантаження на працівників і дозволяє їм зосередитися на більш стратегічних завданнях. Наприклад, швидке виявлення та усунення відхилень від стандартів завдяки технології сприяє оперативному вирішенню проблем, що є важливою складовою ефективної корпоративної культури.

Використання блокчейну дозволить АТ «Фармак» проактивно контролювати якість і відповідність стандартам, що знижує ймовірність скандалів, пов'язаних із неякісною продукцією чи порушенням етичних норм. Це зміцнює репутацію компанії як надійного та відповідального гравця на фармацевтичному ринку, що позитивно впливає на внутрішню культуру та довіру співробітників до керівництва.

Висновки до розділу 3

Розширення сфери провадження інноваційної технології, зокрема такої як блокчейн, демонструє прогресивний підхід компанії до управління. Це не лише приваблює талановитих спеціалістів, які цінують інновації, а й зміцнює корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток і вдосконалення. Інноваційність стає конкурентною перевагою, що мотивує працівників працювати ефективніше.

Активізація використання технології блокчейн позитивно впливає на АТ «Фармак» у двох ключових аспектах. По-перше, це підвищує ступінь відповідальності та етичності компанії завдяки прозорості, відстежуваності, боротьбі з підробками та зміцненню довіри стейкхолдерів. По-друге, це покращує ефективність функціонування корпоративної культури через автоматизацію процесів, зміцнення етичних цінностей, зниження ризиків і

підвищення конкурентоспроможності. У результаті АТ «Фармак» стає більш стійким, відповідальним і прогресивним бізнесом, здатним відповідати сучасним викликам фармацевтичного ринку.

ВИСНОВКИ

Корпоративне управління є фундаментальним елементом забезпечення прозорості, підзвітності та сталого розвитку бізнес-структур у сучасному глобалізованому світі. Воно відіграє ключову роль у гармонізації інтересів стейкхолдерів - акціонерів, керівників, працівників, інвесторів і громадськості, сприяючи зниженню ризиків, уникненню конфліктів і підвищенню конкурентоспроможності компаній. Ефективне корпоративне управління покращує репутацію бізнесу та робить його привабливішим для сучасних споживачів та інвесторів, які дедалі більше цінують етичність і відповідальність.

Система корпоративного управління складається з кількох ключових елементів. Організаційна структура визначає розподіл повноважень між елементами, забезпечуючи чіткість ролей і ефективність роботи. Механізми прийняття рішень базуються на прозорості, колегіальності та врахуванні інтересів стейкхолдерів, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані стратегічні й операційні рішення. Система контролю, яка включає внутрішній і зовнішній аудит, гарантує моніторинг діяльності, виявлення ризиків і запобігання порушенням. Політики та процедури встановлюють стандарти етичної поведінки, антикорупційні заходи й принципи взаємодії з зацікавленими сторонами. Корпоративна культура формує цінності та атмосферу відповідальності, сприяючи залученню талантів і підтримці репутації компанії.

Відповідальне корпоративне управління охоплює кілька сфер: економічну, юридичну, етичну, соціальну, екологічну та управлінську. Воно реалізується на різних рівнях - організаційному, стратегічному, тактичному, операційному, а також через контроль і аудит. Інтеграція цих рівнів забезпечує збалансованість і ефективність системи.

Сучасні технологічні тренди трансформують корпоративне управління, роблячи його більш інноваційним і відповідальним. Штучний інтелект і блокчейн підвищують прозорість і ефективність, дозволяючи аналізувати дані та

верифікувати інформацію. ESG-метрики допомагають відстежувати екологічні, соціальні та управлінські показники, відповідаючи вимогам стейкхолдерів. Технології VR/AR і хмарні рішення сприяють навчанню персоналу та оптимізації комунікацій. Ці інновації лише знижують ризики та забезпечують стійкість бізнесу в динамічному середовищі.

Впровадження комплексного підходу до корпоративного управління є запорукою довгострокового успіху, конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнес-структур. В умовах глобалізації та викликів сьогодення воно стає невід'ємною частиною відповідального ведення бізнесу, сприяючи економічному зростанню та суспільному добробуту.

Особливості та перспективи розвитку системи корпоративного управління для забезпечення відповідальності та етичності бізнесу було розглянуто на прикладі АТ «Фармак», що є успішним прикладом фармацевтичної компанії, яка активно інтегрує інновації, дотримується високих стандартів корпоративного управління та соціальної відповідальності. В умовах стрімкої глобалізації та економічної нестабільності компанія демонструє високу адаптивність та готовність до змін, що дозволяє їй залишатися лідером на фармацевтичному ринку України. Розвиток корпоративного управління, зокрема через структуровану організацію, чітке розмежування функцій між органами управління та впровадження Кодексу корпоративної культури, сприяє покращенню внутрішніх процесів, зменшенню витрат та підвищенню операційної рентабельності.

Фінансові показники компанії свідчать про стабільність і гнучкість у фінансовому управлінні, незважаючи на складні зовнішні фактори, такі як війна та економічна нестабільність. Прозорість фінансової звітності, дотримання міжнародних стандартів, постійні інвестиції в науково-дослідну діяльність підтверджують стратегічний фокус АТ «Фармак» на інноваціях і якості продукції. Зростання активів, власного капіталу та покращення ліквідності свідчать про довгострокові інвестиції, що є основою стабільного розвитку компанії.

Одним із ключових елементів, який дозволяє «Фармак» зміцнювати свою позицію на ринку, є її соціальна відповідальність. Допомога ЗСУ, підтримка медичних ініціатив та соціальних проєктів в умовах війни значно покращують репутацію компанії як етичного бізнесу. Залучення іноземних інвесторів і партнерів є реальним завдяки відкритості, прозорості та високим етичним стандартам, що також відповідає міжнародним вимогам корпоративного управління.

Загалом, АТ «Фармак» демонструє потенціал не лише для стабільного функціонування в умовах економічної та політичної нестабільності, а й для подальшого розвитку та зміцнення своєї позиції на міжнародному ринку. Реалізація принципів відповідального управління дозволяє не тільки забезпечити конкурентоспроможність, а й сприяти сталому розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Сучасний етап розвитку корпоративного управління характеризується активним впровадженням інноваційних інструментів, що сприяють підвищенню рівня прозорості, підзвітності та етичності бізнес-процесів. Цифрові технології та інноваційні рішення дозволяють компаніям ефективно управляти соціальними та екологічними аспектами діяльності, створюючи синергетичний ефект для досягнення стратегічних цілей корпоративної соціальної відповідальності. Для АТ «Фармак», лідера українського фармацевтичного ринку, адаптація таких інструментів є важливим етапом для підтримки високих стандартів етичності та відповідальності.

Одним з основних кроків у цьому напрямку є розвиток системи блокчейн для відстеження ланцюга поставок. Активізація використання можливостей блокчейну дозволить АТ «Фармак» забезпечити високий рівень прозорості у ланцюгу постачання ліків, що сприятиме запобіганню підробкам і збільшенню довіри споживачів. Завдяки блокчейну кожен етап виробництва та постачання продукції буде доступним для перевірки, що підвищить прозорість і відповідальність в управлінні ланцюгами поставок та забезпечить ефективний контроль за дотриманням стандартів якості.

Інтеграція таких інструментів, як штучний інтелект та автоматизовані системи моніторингу, дозволять АТ «Фармак» прогнозувати потенційні ризики, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати оперативну ефективність. Це сприятиме зниженню операційних ризиків і забезпеченню стабільності бізнес-процесів, що особливо важливо для фармацевтичної компанії, яка працює в умовах високої регуляції та конкуренції.

За результатами розрахунків, інтеграція блокчейн-технології та інших інноваційних інструментів дозволила знизити операційні витрати, зменшити випадки підробки ліків та збільшити ефективність управління ланцюгом постачань тощо.

Основними викликами впровадження таких інноваційних інструментів є високі фінансові витрати на розробку та інтеграцію нових технологій, а також необхідність адаптації персоналу до нових вимог і змін. Важливою складовою успіху є забезпечення належної підготовки співробітників та створення культури готовності до змін, що забезпечить ефективне використання нових інструментів і технологій. Крім того, важлива співпраця з регуляторними органами для забезпечення відповідності нових систем законодавчим вимогам.

Враховуючи ці виклики, інтеграція блокчейн-системи та інших інноваційних інструментів в корпоративне управління АТ «Фармак» сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку, підвищенню довіри стейкхолдерів та забезпеченню етичного підходу до ведення бізнесу. Це також дозволить компанії досягти конкурентних переваг, зберігати стабільний розвиток і бути готовою до подальших змін в умовах цифрової трансформації.

Впровадження інноваційних інструментів в корпоративне управління сучасних бізнес-структур дозволяє підвищити прозорість, знизити ризики та забезпечити сталий розвиток в умовах змін та нестабільності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Фармак». URL: <https://clarity-project.info/edr/00481198>.
2. Акціонерне товариство «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>.
3. Антоненко Н.В., Хоменко А.В. Тенденції розвитку людського капіталу в контексті концепції сталого розвитку. Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 07 червня 2024 р. Харків: Держ. біотехнологічний ун-т., 2024. С. 28-31.
4. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81>
5. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С.. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*: зб. наук. пр., 2020. № 1–2. С. 57–64.
6. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: підручник [3-е видан.] / [за ред. д.е.н., проф. П. О. Куцика; П. О. Куцик, В. І. Бачинський, Р. М. Воронко, О. А. Полянська, С. І. Головацька, М. В. Корягін, К. І. Кузьмінська, М. Ю. Чік]. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2023. 308 с.
7. Віртуальна реальність в освіті: як технології VR і AR змінюють навчання. URL: <https://mental.ua/virtualna-realnist-v-osviti-yak-tekhnohohii-vr-i-ar-zminiuiut-navchannia/>.
8. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>.
9. Голубка К.О., Григор'єва О.В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах військового стану. Тези 74-ї наукової конференції професорів,

викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Том 1. (Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 р.). Полтава: НУ імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 309-310.

10. Дзямуліч М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138–142.

11. ЕКО Енергія. URL: <https://ecoenerhiia.ua/pro-kompaniju.html>

12. Жураковський Б.Ю., Зенів І.О. Технології інтернету речей: навч. посібн. для студ. спеціальності 126 «Інформаційні системи та технології», спеціалізація «Інформаційне забезпечення робототехнічних систем». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 271 с.

13. Качула С.В., Радчишин Т.П. Організаційно-фінансовий механізм управління соціальною відповідальністю агробізнесу та фактори впливу на його ефективність. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-04-10/2024-11-04-10/1056>.

14. Квілінський О.С. Організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства на прикладі діючої організаційної структури управління. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С 134-137.

15. Керівні принципи ОЕСР з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/8d61003c-uk.pdf

16. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навчальний посібник. Одеса: Електронне видання. 2024. 216 с.

17. Кібік О.М., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Відповідальність економічних агентів у процесі забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія

«Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2024. № 9 (37). С. 197-208. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14703/14773>.

18. Кібік О.М., Корнілова О.В., Нетребський Д.Ю. Цифрові інструменти забезпечення ефективного фінансового менеджменту. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2024. № 11(39). С. 360-368. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/16344/16416>.

19. Кібік О.М., Сіянюк П.В., Лазаренко С.В. Відповідальне управління проєктами в умовах невизначеності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2024. № 12(40). С. 257-258. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/17486/17552>.

20. Кінцева ієрархічна організаційна структура | 3+ практичних прикладів, плюси і мінуси. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/hierarchical-organizational-structure/>

21. Койбічук В.В. Дослідження застосування блокчейн-технологій у діяльності світових підприємств: методичний підхід: дис. канд. ек. наук. Харків, 2020. 211 с.

22. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.

23. Корпоративне управління. Методичні вказівки до вивчення курсу для студентів спеціальностей 051 Економіка (спеціалізація: економіка підприємства) та 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність (спеціалізація: економіка та організація бізнесу) / Н.П. Спсоліна, Г.В. Савеленко, С.С. Нісфоян. Кропивницький: ЦНТУ, 2020, 31 с.

24. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.

25. Кріль А.Ю. Доцільність впровадження системи внутрішнього контролю суб'єктами малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3855/3775/>.

26. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Угольнікова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6), 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.

27. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>.

28. Мей Ф. Чинники та механізм формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2024, (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75>.

29. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>.

30. Підписано Закон України, який запускає реформу корпоративного управління! URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/247273.html.

31. Пістунов І. М. Моделювання бізнес процесів: навч. посіб. Дніпро: НТУ «ДП», 2021. 130 с.

32. Повний розподіл ієрархічної організаційної структури. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/hierarchical-organizational-structure/>.

33. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

34. Прийняття управлінських рішень: огляд, процес, методи та інструменти. URL: <https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html>.

35. Прискорюйте свій прогрес за допомогою потужних рішень Майкрософт для сталого розвитку. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/sustainability>.

36. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління. Закон України від 19.03.2024 № 3587-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 26. Ст. 1649.

37. Рябцев В., Чимшит С. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119>.

38. Рябцев В.А. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2 (2). С. 124-132.

39. Селіверстова Л.С., Лосовська Н.В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16.

40. Смагло О. Перспективи розвитку блокчейн технологій у сфері глобального фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-69>.

41. Сосновський Г., Хаустова Є. Особливості впливу ІІІ на розвиток бізнесу в сфері послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-90>.

42. Тема 4. Формування відносин роботодавців з працівниками на засадах соціальної відповідальності. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D0%92%D1%96

%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C2_2021%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page9.html.

43. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції: монографія / [М.М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 335 с.

44. Хмара як стратегічно важливий об'єкт: кейс НАК «Нафтогаз України». URL: <https://gigacloud.ua/cases/hmara-yak-strategichno-vazhlyvyj-obyekt-kejs-nak-naftogaz-ukrayiny/>.

45. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 6. 2023. № 53. С. 405-416.

46. Чичкало-Кондрацька І. Б., Лекунович А.Ю., Легка Я.В. Перспективи та інструменти впровадження «зелених технологій у зарубіжних країнах». *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/6613/1/15.pdf>.

47. Шевчук І.Б., Депутат Б.Я. Економічний аспект використання хмарних технологій у діяльності органів публічної влади та бізнес-структур. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/689/662/>.

48. Everledger. URL: <https://everledger.io/>.

49. Carroll, A.B. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In: Crane, A. et al. (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. P. 19–46. URL: 10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002.

50. Coffee, J.C., Palia, D.N. The Wolf at the Door: The Impact of Hedge Fund Activism on Corporate Governance. *Annals of Corporate Governance*. 2016. Vol. 1, No. 1. P. 1–94. DOI: 10.1561/109.000000003.

51. IKEA. URL: <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/sustainable-everyday/>.

52. Johnson&Johnson. URL: <https://www.jnj.com/>.

53. Kibik O., Slobodianiuk O., Belous K., Redina Y., Kornilova O., Prymachenko I. Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Economic Affairs*, 69 (Special Issue): 2024, p. 139-147. (Scopus). URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf>.

54. Metinvest. URL: <https://www.metinvestholding.com/>.

55. Patagonia. URL: <https://www.patagonia.com/home/>.

56. Tapscott D. Tapscott A. Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, busi-ness, and the world. URL: books.google.com

57. Unilever Sustainable Living Plan. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/>.

58. Virtual Reality Customer Service Training. URL: <https://www.talespin.com/virtual-reality-customer-service-training>.