

С. Г. МОРОЗ, Р. В. САГАЙДАК-НІКІТЮК, Д. Р. ЗОІДЗЕ

*Національний фармацевтичний університет*

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОВІДНИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ КОМПАНІЯМИ

**Метою роботи** є дослідження міжнародного досвіду реалізації стратегії сталого розвитку фармацевтичними компаніями, визначення основних елементів їх стратегій та механізмів досягнення цілей сталого розвитку.

**Результати.** Сталий розвиток, який передбачає збалансовану взаємодію економічних, соціальних та екологічних чинників, визначено ООН основоположним для формування стратегій на макро-, мезо- та мікрорівнях. Досліджено, що провідні фармацевтичні компанії світу вже тривалий час в основу своєї стратегії закладають принципи сталого розвитку та послідовно наслідують їх. На основі моніторингу офіційних Web-сторінок фармкомпаній – лідерів у галузевому рейтингу за індексом Доу-Джонса – з'ясовано, що вони приділяють значну увагу сталому розвитку, виділяючи окремий розділ на сайтах та систематично оприлюднюючи звіти про сталий розвиток (нефінансові звіти). Основна ціль (місія) таких компаній інтегрована у бізнес-процеси, співвідноситься і чітко пов'язана з цілями сталого розвитку. Серед пріоритетів діяльності (бізнес-стратегій) особливо виділяються: фокус на пацієнта, етика та прозорість, перевага в науці, захист оточуючого середовища. Усі механізми реалізації стратегії сталого розвитку узгоджені і націлені на реалізацію конкретних цілей сталого розвитку: розробка інноваційних ліків і вакцин; покращення загального доступу до охорони здоров'я та ЛЗ; захист безпеки ліків через фармаконагляд; дотримання етичного кодексу; ефективне управління навколишнім середовищем впродовж всього життєвого циклу ЛЗ; створення комфортного місця роботи працівників та підвищення їх кваліфікації; забезпечення гендерної рівності на керівних посадах; розвиток інновацій шляхом співпраці з науковцями та університетами тощо.

**Висновки.** Як свідчить досвід провідних фармкомпаній, дотримання стратегії сталого розвитку дає змогу підвищувати ефективність діяльності, вони демонструють більш високі фінансові результати в довгостроковій перспективі та є лідерами ринку, роблять величезний внесок у розвиток галузі та приносять користь суспільству в цілому.

*Ключові слова:* фармацевтична галузь; фармацевтична компанія; сталість; сталий розвиток; стратегія сталого розвитку; цілі сталого розвитку

S. G. MOROZ, R. V. SAHAIDAK-NIKITYUK, D. R. ZOIDZE

### INTERNATIONAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING THE STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT BY LEADING PHARMACEUTICAL COMPANIES

**Aim.** To study international experience in implementing sustainable development strategies by pharmaceutical companies, identifying key elements of their strategies and mechanisms to achieve sustainable development goals.

**Results.** Sustainable development, which involves a balanced interaction of economic, social and environmental factors, is defined by the UN as a basis for the formation of strategies at macro, meso and micro levels. It has been investigated that leading pharmaceutical companies of the world have for a long time laid the foundations of sustainable development as a basis for their strategy and consistently follow them. Based on the monitoring the official web pages of the pharmaceutical companies – leaders in the industry ranking of the Dow Jones index – it has been found that they pay significant attention to sustainable development, highlighting a separate section on the sites and systematically publishing sustainable development reports (non-financial reports). The main purpose (mission) of such companies is integrated into business processes, correlates and is clearly linked with the goals of sustainable development. Among the priorities of the business (business strategies) are especially highlighted: focus on the patient, ethics and transparency, the advantage in science, the protection of the environment. All mechanisms for implementing the strategy of sustainable development are coordinated and aimed at realization of specific goals of sustainable development: development of innovative medicines and vaccines; improving public access to health care and drugs; protection of drug safety through pharmacovigilance; compliance with the ethical code; effective management of the environment throughout the life cycle of the drug creation of a comfortable place of work of workers and increase their qualification; ensuring gender equality in managerial positions; development of innovations through cooperation with scientists and universities and others.

**Conclusions.** As the experience of leading pharmaceutical companies, compliance with sustainable development strategies enables them to improve the efficiency of activities they demonstrate higher income in the long term and are the market leaders make a huge contribution to the industry and benefit society as a whole.

*Key words:* pharmaceutical industry; pharmaceutical company; sustainability; sustainable development; sustainable development strategy; sustainable development goals

С. Г. Мороз, Р. В. Сагайдак-Никитюк, Д. Р. Зоидзе

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ВЕДУЩИМИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМИ КОМПАНИЯМИ

**Целью работы** является исследование международного опыта реализации стратегии устойчивого развития фармацевтическими компаниями, определение основных элементов их стратегий и механизмов достижения целей устойчивого развития.

**Результаты.** Устойчивое развитие, которое предполагает сбалансированное взаимодействие экономических, социальных и экологических факторов, определено ООН основополагающим для формирования стратегий на макро-, мезо- и микроуровнях. Доведено, что ведущие фармацевтические компании мира уже продолжительное время в основу своей стратегии закладывают принципы устойчивого развития и последовательно следуют им. На основе мониторинга официальных Web-страниц фармкомпаний – лидеров в отраслевом рейтинге по индексу Доу-Джонса – выявлено, что они уделяют значительное внимание устойчивому развитию, выделяя отдельный раздел на сайтах и систематически публикуя отчеты об устойчивом развитии (нефинансовые отчеты). Основная цель (миссия) таких компаний интегрирована в бизнес-процессы, соотносится и четко связана с целями устойчивого развития. Среди приоритетов деятельности (бизнес-стратегий) особенно выделяются: фокус на пациента, этика и прозрачность, преимущество в науке, защита окружающей среды. Все механизмы реализации стратегии устойчивого развития согласованы и нацелены на реализацию конкретных целей устойчивого развития: разработку инновационных лекарств и вакцин; улучшение общего доступа к здравоохранению и ЛС; защиту безопасности лекарств через фармаконадзор; соблюдение этического кодекса; эффективное управление окружающей средой в течение всего жизненного цикла ЛС; создание комфортного места работы работников и повышение их квалификации; обеспечение гендерного равенства на руководящих должностях; развитие инноваций путем сотрудничества с учеными и университетами и т. п.

**Выводы.** Как показывает опыт ведущих фармкомпаний, соблюдение стратегии устойчивого развития дает возможность повышать эффективность деятельности, они демонстрируют более высокие финансовые результаты в долгосрочной перспективе и являются лидерами рынка, вносят огромный вклад в развитие отрасли и приносят пользу обществу в целом.

*Ключевые слова:* фармацевтическая отрасль; фармацевтическая компания; устойчивость; устойчивое развитие; стратегия устойчивого развития; цели устойчивого развития

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На теперішній час гостро постає питання пошуку сталих шляхів розвитку як суспільства в цілому, так і окремих галузей та функціонуючих в них підприємств та організацій. За останні роки значно посилилася обізнаність керівників компаній про сталість як ключову проблему ефективності діяльності. Сталий розвиток (СР) розглядається як безперервний процес підвищення організованості системи (компанії) за рахунок розширеного відтворення її структурної енергії (синергетичного потенціалу), що збільшує можливості системи здійснювати корисну роботу [1, с. 13].

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У 2000 р. на Саміті тисячоліття ООН 189-ма країнами були визначені Цілі Розвитку Тисячоліття, а у вересні 2015 р. в рамках Генеральної

Асамблеї ООН затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку (ЦСР) та 169 завдань. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу сталого розвитку. Для досягнення ЦСР на національному рівні Україна зобов'язалася здійснювати нові програми і проекти, які на практиці забезпечать макроекономічну стабільність, екологічний баланс та соціальну згуртованість; брати активну участь у вирішенні поточних глобальних проблем як попередньої умови досягнення ЦСР [2].

ЦСР, розроблені країнами-членами ООН, – це комплексна програма, призначена допомогти світовій спільноті у спільній роботі над створенням кращого майбутнього на період до 2030 року. Вони врівноважують три аспекти: економічну, соціальну та екологічну сфери. Крім того, всі 17 цілей взаємопов'язані та неподільні (рис.).

Впровадження в діяльність компаній принципів СР підвищує їх ефективність за допомогою

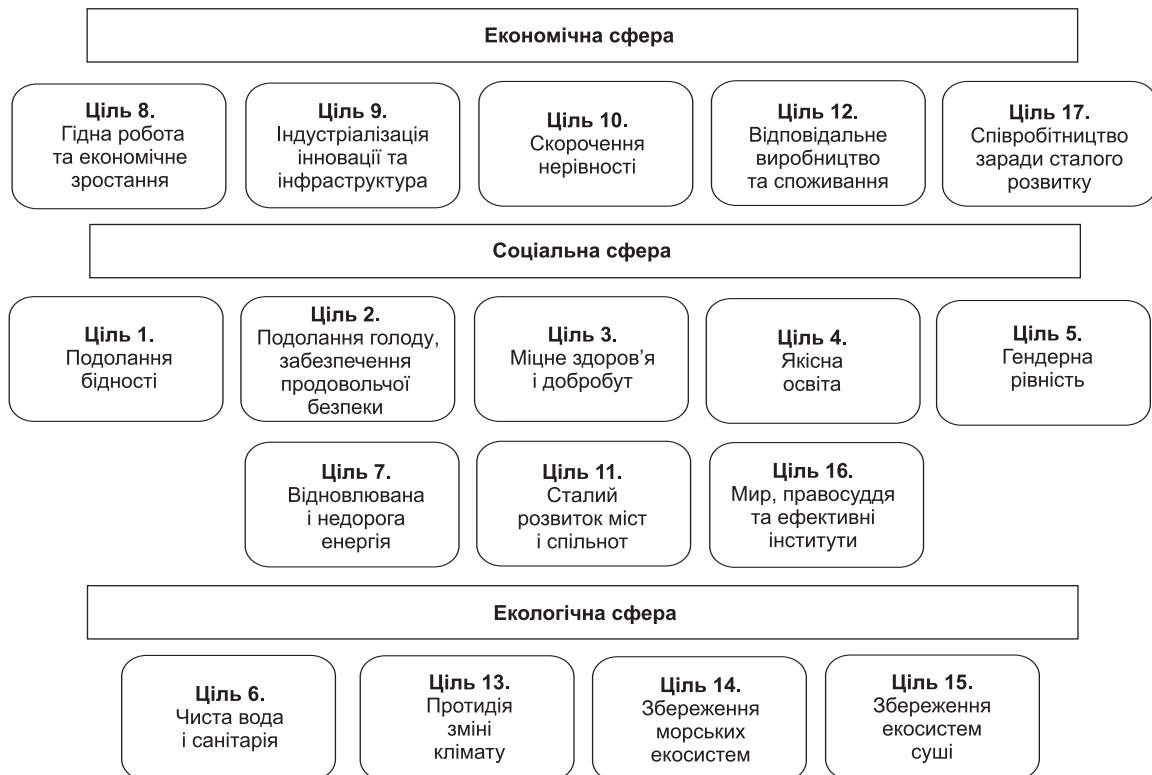


Рис. Групування ЦСР за складовими

Розроблено на підставі [2]

найсучасніших методів корпоративного управління та найбільш повного і гармонійного використання нематеріальних ресурсів. Унаслідок цього досягається симбіоз усіх зацікавлених сторін всередині компанії, підвищується особиста мотивація співробітників, зростає довіра до компанії з боку потенціальних акціонерів та споживачів [3].

Важливо зазначити, що у справу досягнення ЦСР комерційні організації можуть зробити величезний внесок, який принесе користь не лише суспільству, але й самим компаніям. Як зазначають експерти, взаємозалежність стабільного комерційного успіху компаній та їх зусиль у забезпеченні СР стає дедалі очевидною. Поряд із цим для користування у повній мірі перевагами такого взаємозв'язку насамперед необхідно формалізувати її в межах основної цілі організації. Основна ціль повинна співвідноситися та бути пов'язаною з ЦСР і визначати основні елементи стратегії підприємства: від організаційної структури та структури управління компанією до завдань, цінностей, пріоритетів, корпоративної культури та шляхів реалізації сталого розвитку. При цьому компанії повинні інтегрувати основну ціль у всі свої бізнес-процеси і дійсно прагнути до її реалізації. Як свідчить статистика, компанії, які дійсно прагнуть

СР та працюють у цьому напрямку, стають лідерами ринку. Компанії, які розуміють взаємозв'язок сталого розвитку та комерційного успіху, демонструють більш високі фінансові результати в довгостроковій перспективі [4]. У дослідженні, проведеному в 2016 р. в рамках Глобального договору ООН, 89 % керівників провідних компаній світу виловили думку, що зобов'язання зі сталого розвитку реально впливає на їхню галузь [5].

На сьогоднішній день дослідження вітчизняних науковців у сфері сталого розвитку підприємств фармацевтичної галузі практично відсутні. У той же час закордонні публікації свідчать про актуальність цієї проблеми для фармацевції. Зокрема вони виокремлюють три рівні реалізації СР в фармацевтичних компаніях:

- компанії на найнижчому рівні, які ще не розробили власний підхід до СР, але можуть мати окремі ініціативи, особливо у сфері управління персоналом, проте не мають цілісної картини стійкості;
- друга група компаній – середній рівень – має базове розуміння впливу сталості на бізнес. При цьому розроблені цілі, ключові показники, система звітування, організовані аудити. Проте системи здоров'я, безпеки навколишнього середовища та якості часто залиша-



ються частково непрозорими та не включені в основні функції управління;

- компанії групи високого рівня мають широке розуміння СР, що відображено в кодексі поведінки та принципах управління. Сталість розглядається як бізнес-процес, тобто поточні та майбутні напрямки діяльності є основною частиною інноваційного циклу компаній і розвитку продуктів [6].

### ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на всезагальність та всеохопність проблеми забезпечення СР на державному та регіональному рівнях, внесок окремих галузей в досягнення ЦСР не можна не враховувати, у зв'язку з чим фармацевтичній галузі в усьому світі відводиться особливе місце. Зокрема, мова йде про цілі 3 «Забезпечення здорового життя і сприяння добробуту для всіх вікових груп» та 9 «Індустріалізація, інновації та інфраструктура». Це ті цілі та завдання, ініціативу за які повинні взяти на себе перш за все фармацевтичні компанії, що базуються на дослідженнях та розробках, забезпечуючи сприяння належному використанню та поліпшенню доступу до ЛЗ [7]. А тому важливо вивчити досвід тих фармацевтичних компаній, які досягли успіху в реалізації ЦСР. Вагомість проблеми зумовлена також і тим, що вітчизняні фармацевтичні компанії, не дивлячись на загальний стратегічний курс держави у цьому напрямку, майже не приділяють цьому уваги, або їх діяльність у цій сфері носить фрагментарний, розрізнений характер та у підсумку не має відповідного ефекту, а отже, і розвиток не є сталим.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження міжнародного досвіду реалізації стратегії СР фармацевтичними компаніями, визначення основних елементів їх стратегій та механізмів досягнення ЦСР.

### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для вивчення досвіду реалізації стратегії СР фармацевтичними підприємствами нами опрацьовано рейтинг компаній галузі за індексом Доу-Джонса (Dow Jones Sustainability Index, DJSI). Започаткований у 1999 р. DJSI є першим глобальним індексом, який відслідковує фінансові показники провідних компаній світу на основі всебічного аналізу їх економічної, екологічної та соціальної діяльності. При цьому оцінюються методи корпоративного менеджменту, управління ризиками, кліматична стратегія, трудові відносини, відповідальне управління ланцюга-

ми поставок, грамотна взаємодія із зацікавленими сторонами та ін. DJSI публікується щорічно в S&P Dow Jones і RobecoSAM та для оцінки використовується підхід «кращий в секторі», виділяючи в кожній галузі ті компанії, які перевершують конкурентів за низкою показників сталого розвитку [8].

У методиці оцінки DJSI передбачено виконання таких етапів:

Етап 1. Аналіз корпоративної документації (фінансових, річних та інших видів публічних звітів)

Етап 2. Опитування топ-менеджерів та співробітників служби по зв'язках з інвесторами

Етап 3. Огляд інформації ЗМІ

Етап 4. Збір відгуків стейкхолдерів про діяльність компанії.

Рейтинг компаній оцінюється комплексом довгострокових економічних, екологічних і соціальних критеріїв, які враховують загальні та галузеві тенденції сталості. Загальні критерії складають приблизно 40-50 % від оцінки залежно від галузі. Кожна компанія повідомляється про онлайн-опитування, що включає більше 100 якісних і кількісних питань, які підтверджуються відповідною документацією, доповненою перевіркою засобів масової інформації, коментарями зацікавлених сторін і іншими загальнодоступними джерелами. У фармацевтичній галузі за підсумками 2017 р. лідерами за рівнем СР згідно з DJSI з 89 оцінених стали такі компанії (за оцінкою RobecoSAM – компанії-експерта у сфері інвестування):

- GlaxoSmithKline PLC, Roche Holding AG – «золотий клас»;
- Bayer AG, AstraZeneca PLC, Novartis AG – «срібний клас»;
- Sanofi, Takeda Pharmaceutical Co Ltd, Novo Nordisk A/S – «бронзовий клас».

При цьому для фармацевтичних компаній співвідношення ваги між трьома складовими СР – економічною, екологічною та соціальною – є 50 %, 9 % та 41 % відповідно [9].

На підставі інформації про СР (звіт про сталий розвиток, річний звіт, нефінансовий звіт, розділ на офіційній web-сторінці тощо), яка оприлюднюється фармкомпаніями, що наслідують відповідну стратегію, нами було проаналізовано її основні елементи: наявність основної цілі компанії, пов'язаної зі сталим розвитком; вид звітності про сталий розвиток; наявність пріоритетів або цінностей та їх зв'язок зі сталим розвитком; шляхи реалізації стратегії та досягнення ЦСР. Для аналізу було взято чотири фармацевтичні компанії – лідери галузі: Roche Holding AG, AstraZeneca PLC, Sanofi, Takeda Pharmaceutical Co Ltd (табл.).

Таблиця

## ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ТА ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОВІДНИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ КОМПАНІЯМИ

Наявність основної цілі (місії), пов'язаної з ЦСР; наявність стратегії сталого розвитку та звітності	1	2	Основні шляхи реалізації стратегії СР
<p><b>Основна ціль:</b> Ми фокусуємося на пошуку нових ліків і діагностичних засобів, які допомагають пацієнтам жити краще та довше і розвивати практику медицини.</p> <p>«Сталість є невід'ємною частиною того, як Roche займається бізнесом – сьогодні та в майбутньому».</p> <p>«Що означає сталість для нас: це урівняння цілей індивіда з інтересами суспільства. Збереження природних ресурсів в кінцевому підсумку допомагає досягненню цих цілей».</p> <p>«Дюючі стало, Roche вносить позитивний внесок у розвиток світу».</p> <p>«Інвестиції сьогодні, щоб мати надію на завтра»</p> <p>Річний звіт 2017 (Annual Report 2017)</p>	<p>Пріоритети (бізнес-стратегії) та їх зв'язок з основною ціллю та ЦСР</p>	<p>3</p> <p><b>Roche Holding AG</b></p> <p><b>ЦСР 3 – Покращення загального доступу до охорони здоров'я:</b> Створити рішення для фінансування пацієнтів у країнах, де державне фінансування недостатнє. Roche працює із зацікавленими сторонами для надання місцевим страховим компаніям даних про лікування раку та аналіз витрат. <b>Прискорення розробки кращих ліків:</b> Roche є активним членом Ініціативи з інноваційних лікарських засобів – найбільшої в Європі громадської та приватної ініціативи щодо прискорення розробки кращих і безпечних ліків. <b>Якісна охорона здоров'я для найбільш вразливих:</b> Roche ініціювала найбільшу в світі програму тестування на ВІЛ серед дітей, в якій використовується методика діагностики висушеної крові. <b>ЦСР 4 – Підготовка талановитих працівників для майбутнього:</b> 24 % ключових лідерів з різноманітним досвідом роботи. <b>ЦСР 5 – Більше жінок на керівних посадах, ніж раніше:</b> сприяння рівним можливостям, допомога жінкам у досягненні лідерських позицій і просуванні гнучких моделей для балансування сім'ї та кар'єри (28 % жінок на ключових керівних посадах). <b>ЦСР 6 – Управління обмеженими водними ресурсами:</b> зниження споживання води порівняно з 2015 р. на 11 %. <b>ЦСР 7 – Заміна викопного палива відновлюваними джерелами енергії:</b> зниження енергоспоживання на 9 % порівняно з 2015 р. <b>ЦСР 8 – Побудова майбутнього:</b> інвестиції в IT-інноваційний центр; відкриття навчального центру для демонстрації передових можливостей для стажистів і сучасної шкільної лабораторії. <b>ЦСР 9 – Структура, створена для інновацій:</b> співпраця зі стартапами, біотехнологічними компаніями та видатними вченими провідних установ, щоб керувати застосуванням технологічних платформ, які можуть трансформувати відкриття. <b>ЦСР 12 – Менше відходів, більше переробки:</b> застосування «зеленої хімії» для скорочення хімічних відходів. Мета – уникати прибуття хімічних відходів або інших небезпечних матеріалів на звалища. <b>ЦСР 13 – Мінімізація негативного впливу в середовищі:</b> поліпшення на 20 % екологічного балансу, починаючи з 2014 р. <b>ЦСР 16 – Стримання допириманню глобальної культури:</b> дотримання співробітниками Кодексу поведінки, направлено на безпеку пацієнтів, якість продукції і відкритий до діалогу з усіма зацікавленими сторонами. <b>ЦСР 17 – Об'єднання сил для боротьби з раком:</b> програми підвищення обізнаності, удосконалення діагностики, навчання онкологів і медсестер і збільшення числа центрів лікування раку</p>	
<p><b>Основна ціль:</b> розширити межі науки для забезпечення ліками, що змінюють життя</p> <p>Звіт про сталий розвиток (Sustainability at AstraZeneca)</p>	<p><b>Цінності:</b> слідувати за наукою; фокус на пацієнта.</p> <p><b>Пріоритети:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доступ до медичного обслуговування.</li> <li>2. Захист оточуючого середовища.</li> <li>3. Етика та прозорість</li> </ol>	<p><b>AstraZeneca PLC</b></p> <p><b>ЦСР 3 – Усунення раку як причиною смерті за допомогою наукових винаходів;</b> вирішення кількох факторів ризику для зменшення захворюваності на серцево-судинні хвороби, смертності та пошкодження органів; трансформація лікування респіраторних захворювань. <b>ЦСР 4 – Підтримка науки, технології, інженерії та математики.</b> <b>ЦСР 5 – Жінки складають 49,9 % загальної робочої сили компанії,</b> в 2016 р. в раді було 3 жінки (30 %). <b>ЦСР 6 – Встановлення безпечних порогів для скидання АФІ та управління галузевими впливами фармацевтичних препаратів на водне середовище.</b> <b>ЦСР 7 – Забезпечити 100 % відновлювальну енергію в усьому світі до 2025 р.</b> <b>ЦСР 8 – Бути комфортним місцем роботи.</b> Прагнення до створення всеохоплюючої, відкритої і довірчої організації, яка охоплює навички, знання та унікальні здібності співробітників. <b>ЦСР 9 – Наукова інноваційна стратегія спрямована на розширення меж науки для створення ліків, що змінюють життя.</b> У 2016 р. в фармацевтичній компанії зроблено значний внесок у фармацевтичні науково-дослідні проекти на 5,9 млрд дол. США. <b>ЦСР 12 – Прагнення до ефективного управління навколишнім середовищем протягом всього життєвого циклу продукту.</b> У 2016 р. близько 25 млн дол. США виділено на проекти з ефективного використання природних ресурсів. <b>ЦСР 13 – Основним елементом підходу</b></p>	

Продовження таблиці

1	2	3
<p><b>Основна ціль:</b> «Санофі – світовий лідер у галузі охорони здоров'я прагне запобігти та лікувати хвороби, підтримувати людей у всьому світі»</p> <p>Інтегрований звіт (стратегічний звіт з корпоративної соціальної відповідальності та виконання ЦСР)</p>	<p><b>Пріоритети:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Етика та прозорість.</li> <li>2. Сприяння доступу до медичних послуг для захищених людей.</li> <li>3. Взаємодія зі спільнотою.</li> <li>4. Вирішення екологічних проблем.</li> </ol>	<p><b>Sanofi</b></p> <p><b>ЦСР 12, 16, 17</b> – дотримання етичного кодексу; відповідальні закупівлі; вирішення етичних проблем у клінічних дослідженнях; вирішення проблем щодо використання тварин у наукових дослідженнях і виробництві ЛЗ і вакцин; надання інформації клінічних досліджень у публічному доступі; захист безпеки ліків через фармаконагляд; боротьба з контрафактною продукцією; забезпечення навчання співробітників основам якості. <b>ЦСР 3, 17</b> – надання інноваційних ліків і вакцин для вирішення незадоволених потреб; розробка нових моделей бізнесу/доступності для покращення доступу до медичних послуг; зміцнення системи первинної медико-санітарної допомоги; сприяння ліквідації та боротьби з інфекційними (малярія, туберкульоз) та неінфекційними захворюваннями (діабет, онкологія, психічні розлади); чітке обґрунтування ціноутворення на глобальному рівні при запуску нового препарату. <b>ЦСР 3, 4, 5, 8, 17</b> – розвиток людського капіталу; забезпечення здоров'я і безпеки на робочому місці; співпраця з університетами по всьому світу; підтримка громад через волонтерство і пожертвування від компанії. <b>ЦСР 6, 7, 12, 13, 17</b> – скорочення споживання енергії; скорочення викидів CO<sub>2</sub>; оптимізація використання водних ресурсів; скорочення відходів</p>
<p><b>Місія:</b> прагнути поліпшення здоров'я і кращого майбутнього для людей в усьому світі за допомогою провідних інновацій в медицині</p> <p>Звіт зі сталого розвитку (Sustainable Value Report)</p>	<p><b>Пріоритети:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пацієнт у центрі всієї фармацевтичної діяльності.</li> <li>2. Довіра суспільства.</li> <li>3. Репутація.</li> <li>4. Бізнес</li> </ol>	<p><b>Takeda Pharmaceutical Co Ltd</b></p> <p><b>Економічна складова:</b> корпоративне управління (структура, спрямована на прозорість управління, широке впровадження системи внутрішнього аудиту); управління ризиками та кризове управління; кодекс ділової поведінки (застосування високих етичних та моральних норм з пріоритетом забезпечення здоров'я та безпеки людей в усьому світі, спеціальна антикорупційна глобальна політика); інновації в управлінні; управління ланцюгами постачання (шестирівнева перевірка надійності та стабільності постачальників – у 2016 р. перевірено 3400 постачальників) (ЦСР 5, 8, 12); управління якістю та відкликанням продукту (дотримання GLP, GCP, GMP). <b>Соціальна складова:</b> умови праці та захист прав людини (підготовані внутрішні стандарти у вигляді політики і керівних принципів, заснованих на міжнародних стандартах у сфері прав людини); розвиток людського капіталу; корпоративне промисленство та філантропія; охорона праці та безпека; стратегія покращення доступу до ЛЗ; боротьба з корупцією. <b>Екологічна складова:</b> екологічна політика та система управління нею; кліматична стратегія</p>

Джерело: розроблено автором на підставі [10-13].



Слід відзначити, що усі досліджені фармкомпанії з метою забезпечення прозорості та повноти викладення інформації мають інформативні Web-сторінки, які містять відповідний розділ, що розкриває усі аспекти реалізації ними стратегії СР.

Також відзначається наявність у аналізованих фармкомпаній окремого звіту про СР (він може мати різну назву), який, як правило, має форму документа та знаходиться у вільному доступі.

Міжнародні дослідження свідчать, що третина компаній не має чітко визначеної основної цілі, три чверті компаній не пов'язує свою основну ціль з цілями у сфері СР [4]. Проте всі представлені фармкомпанії мають основну ціль, яка відповідає СР та співвідноситься з ЦСР, а також визначає їх організаційну структуру та структуру управління.

Вона показує, для чого, крім отримання прибутку, існують дані компанії, який внесок вони роблять у суспільний розвиток. На цю ціль вони орієнтовані при здійсненні своєї господарської діяльності, яка інтегрована в усі бізнес-процеси та корпоративну культуру компаній. У свою чергу, основна ціль усіх досліджуваних фармкомпаній прямо пов'язана з їх основною діяльністю – фармацевтичним забезпеченням населення ЛЗ.

Пріоритети (цінності), на які орієнтуються ці фармацевтичні підприємства, чітко відповідають ЦСР, при цьому в основному, враховують галузеву специфіку – доступ до медичного обслуговування, фокус на пацієнта, інновації тощо.

Серед шляхів реалізації стратегії СР слід виділити спільні для всіх аналізованих фармацевтичних компаній напрямки. Як видно, перш за все, компанії орієнтуються на забезпечення ЦСР 3 «Забезпечення здорового життя і сприяння добробуту для всіх вікових груп», що виражається у розробці інноваційних ЛЗ (переважно для лікування діабету, складних інфекційних та онкологічних захворювань), проведенні клінічних досліджень, безпеці та якості ЛЗ, в тому числі захист від фальсифікації. По-друге, обов'язковим є спільний підхід компаній до сталості, важливим інструментом для цього є організаційний кодекс поведінки (кодекс етичний, ділової поведінки), який декларує загальні цінності (фокус на пацієнта, інновації, чесність, співробітництво) та дозволяє співробітникам розуміти, що представляє собою компанія та водночас указує, що вимагається від них.

Іншими спільними механізмами реалізації СР є боротьба з корупцією, створення сприятливого робочого середовища, збереження висококваліфікованого персоналу, управління

ланцюгами поставок (відповідальні закупівлі), ефективне управління навколишнім середовищем та ін.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Фармацевтична галузь впливає на життя та здоров'я населення, досліджуючи та розвиваючи засоби життєзабезпечення. Сталий розвиток галузі відображається в забезпеченні населення якісними та безпечними ЛЗ, розробці нових та покращенні існуючих методів лікування для забезпечення незадоволених медичних потреб [14]. Нині фармацевтичним компаніям доводиться обирати: направляти їм свої можливості на вирішення соціально значущих проблем і таким чином забезпечувати собі успіх у довгостроковій перспективі чи продовжувати концентруватися на отриманні короткострокового доходу, лише незначно оптимізуючи діяльність.

Проведений аналіз показав, що провідні фармацевтичні компанії (лідери за індексом Доу-Джонса) вже тривалий час наслідують принципи та цілі сталого розвитку. Їх стратегії містять складові, що повністю спрямовані на забезпечення останніх, а саме: основна ціль (місія), пов'язана з ЦСР і спрямована, як правило, на розробку нових ЛЗ для поліпшення здоров'я та кращого майбутнього людей; пріоритети (бізнес-стратегії) у переважній більшості такі: фокус на пацієнта (3 фармкомпанії з 4 досліджених), етика та прозорість (2), перевага в науці (2), захист оточуючого середовища (2).

Усі проаналізовані компанії оприлюднюють звіти зі сталого розвитку (на офіційних Web-сторінках), в яких детально висвітлені шляхи реалізації стратегії СР та їх зв'язок із ЦСР. Серед основних механізмів слід виділити такі: розробка інноваційних ліків (особливо для боротьби з онкологічними захворюваннями, цукровим діабетом, серцево-судинними захворюваннями) і вакцин; покращення загального доступу до охорони здоров'я та ЛЗ; захист безпеки ліків через фармаконагляд; дотримання етичного кодексу (включає антикорупційну політику); ефективне управління навколишнім середовищем впродовж всього життєвого циклу ЛЗ; створення комфортного місця роботи ті інвестиції і їх підвищення кваліфікації; забезпечення гендерної рівності на керівних посадах; розвиток інновацій шляхом співпраці з науковцями та університетами та інші.

Створення та забезпечення сталого розвитку фармацевтичних компаній – це безперервний процес, який, як свідчить досвід провідних фармвиробників, необхідно постійно аналізувати та

корегувати, щоб зусилля та ресурси були сконцентровані на найбільш важливих сферах для їх діяльності та зацікавлених сторін. Такий підхід підвищує ефективність роботи підприєм-

ства, допомагає забезпечувати відчутні результати як для керівництва, так і для пацієнтів та суспільства в цілому.

**Конфлікт інтересів:** відсутній.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Балашов, А. И. Формирование механизма устойчивого развития фармацевтической отрасли : теория и методология / А. И. Балашов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 160 с.
2. Цілі Сталого Розвитку : Україна. Національна доповідь. – К.: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. – 174 с.
3. Белогорьев, А. Зачем нужен индекс устойчивого развития? / А. Белогорьев, М. Афанасьева // Нефть России. – 2011. – № 11. – С. 6–9.
4. Бейкер, С. Основная цель развития до 2030 года: успешный бизнес и стабильное будущее / С. Бейкер. – Делойт и Туш СНГ, 2017. – 70 с.
5. Thepaththo 2030. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study>
6. Jürgen, P. Sustainability in the chemical and pharmaceutical industry – results of a benchmark analysis / P. Jürgen, K. Sahr // The J. of Business Chemistry. – 2010. – Vol. 7, Iss. 2. – P. 97–106.
7. Missions of the pharmaceutical industry (preservation of health and innovations in SDGs [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jpma.or.jp/english/globalhealth/goal/mission.html>
8. Ключ до досягнення цілей сталого розвитку [Електронний ресурс] // Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/>
9. Robeco Sam: Pharmaceuticals Companies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://yearbook.robecosam.com/companies/#data-search\\*=%22pharmaceuticals%22](https://yearbook.robecosam.com/companies/#data-search*=%22pharmaceuticals%22)
10. Roche: Annual Report – 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.roche.com/dam/jcr:78519d71-10af-4e02-b490-7b4648a5edb8/en/ar17e.pdf>
11. Sanofi. Integratedreport – 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.sanofi.com/en/our-responsibility/documents-center/>
12. Sustainability at Astra Zeneca – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://www.astrazeneca.com/sustainability.html>
13. Takeda Sustainable Value Report 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.takeda.com/corporate-responsibility/Sustainable-Value-Report/>
14. Sontrop, M. Building a Sustainable Pharmaceutical Company [Електронний ресурс] / Mary Sontrop // Pharmaceutical Compliance Monitor. – 2014. – Режим доступу: <http://www.pharmacompliancemonitor.com/building-sustainable-pharmaceutical-company/6555/#more-6555>

#### REFERENCES

1. Balashov, A. I. (2012). *Formirovanie mehanizma ustoychivogo razvitiya farmatsevticheskoy otrasli: teoriya i metodologiya* – St. Petersburg, Russia: SPbGUEF.
2. Tsili Stalogo Rozvitku : Ukrayina. Natsionalna dopovid. (2017). Kiev: Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine.
3. Belogor'ev, A. (2011). *Neft Rossii*, 11, 6–9.
4. Beiker, Sem. (2017). *Osnovnaya tsel razvitiya do 2030 goda: uspeshnyiy biznes i stabilnoe budushee*. Deloit y Tush SNH.
5. Thepaththo 2030. *accenture.com*. Retrieved from: <https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study>
6. Jürgen, P. (2010). Sustainability in the chemical and pharmaceutical industry – results of a benchmark analysis. *The Journal of Business Chemistry*. Vol.7, Iss. 2, 97–106.
7. Missions of the pharmaceutical industry (preservation of health and innovations in SDGs. *jpma.or.jp*. Retrieved from: <http://www.jpma.or.jp/english/globalhealth/goal/mission.html>
8. Kliuch do dosiahnennia Tsilei Staloho Rozvytku. *Corporate Social Responsibility Development Center*. Retrieved from: <http://csr-ukraine.org/>
9. Robeco, S. Pharmaceuticals Companies. *yearbook.robecosam.com*. Retrieved from: [https://yearbook.robecosam.com/companies/#data-search\\*=%22pharmaceuticals%22](https://yearbook.robecosam.com/companies/#data-search*=%22pharmaceuticals%22)



10. Roche Annual Report. (2017). *roche.com*. Retrieved from: <https://www.roche.com/dam/jcr:78519d71-10af-4e02-b490-7b4648a5edb8/en/ar17e.pdf>
11. Sanofi. Integrated report. (2016). *sanofi.com*. Retrieved from: <https://www.sanofi.com/en/our-responsibility/documents-center/>
12. Sustainability at Astra Zeneca. *astrazeneca.com*. Retrieved from: <https://www.astrazeneca.com/sustainability.html>
13. Takeda Sustainable Value Report. (2017). *takeda.com*. Retrieved from: <https://www.takeda.com/corporate-responsibility/Sustainable-Value-Report/>
14. Sontrop, M. (2014). Building a Sustainable Pharmaceutical Company. *pharmacompliancemonitor.com*. Retrieved from: <http://www.pharmacompliancemonitor.com/building-sustainable-pharmaceutical-company/6555/#more-6555>

Адреса для листування:

61140, м. Харків, вул. О. Невського, 18.

Тел. (057) 771-81-52. E-mail: [paft@nuph.edu.ua](mailto:paft@nuph.edu.ua).

Національний фармацевтичний університет

Мороз С. Г. (ORCID – <http://orcid.org/0000-0003-4150-0741>)

Сагайдак-Нікітюк Р. В. (ORCID – <http://orcid.org/0000-0002-9262-3568>)

Зоїдзе Д. Р. (ORCID – <http://orcid.org/0000-0002-1180-937X>)

Надійшла до редакції 13.07.2018 р.