Ф А 2.2.1-32-367

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет фармацевтичний
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**ПОБУДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи 073МО24(1,6з)упр-01
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»
Христина СЬОМОВА
Керівник: професор закладу вищої освіти кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації, д.фарм.н., професор Ольга ПОСИЛКІНА
Рецензент: завідувач кафедри управління та економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету, д.фарм.н., професор Юлія БРАТІШКО

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо побудови комплексної системи управління соціальною відповідальністю ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП». У роботі досліджено генезис концепції соціальної відповідальності організації, проаналізовано рівні її реалізації та міжнародні стандарти; ідентифіковано ключові групи стейкхолдерів та оцінено наявні практики соціально орієнтованого менеджменту. Розроблено пропозиції щодо впровадження стратегічної моделі соціальної відповідальності організації у загальну структуру управління організацією. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок. Робота містить: 15 таблиць, 3 рисунки, 50 джерел літератури та додатків.

Ключові слова: соціальна відповідальність організації, корпоративне управління, стейкхолдери, соціальні інвестиції, сталий розвиток, нефінансова звітність, стратегічний менеджмент

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for building a comprehensive social responsibility management system of LIMITED LIABILITY COMPANY "UKRAINE RESEARCH GROUP". The work explores the genesis of the concept of social responsibility of the organization, analyzes the levels of its implementation and international standards; identifies key stakeholder groups and evaluates existing practices of socially oriented management. Proposals are developed for the implementation of a strategic model of social responsibility of the organization into the general structure of the organization's management. The total volume of the work is 50 pages. The work contains: 15 tables, 3 figures, 50 sources of literature and appendices.

Keywords: social responsibility of the organization, corporate governance, stakeholders, social investments, sustainable development, non-financial reporting, strategic management

ЗМІСТ

стор.

Вступ…….4
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ…..8
1.1 Еволюція концепції соціальної відповідальності у системі корпоративного управління…….12
1.2 Класифікація видів та рівнів соціальної відповідальності…….14
1.3 Нормативно-правове та міжнародне регулювання соціальної відповідальності організацій ……..……14
Висновки до розділу 1 ……..…….16
Розділ 2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»…….18
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»…….18
2.2 Оцінювання наявних практик соціальної відповідальності в організації ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»..…..…….25
2.3 Моніторинг ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами…….29
Висновки до розділу 2 ……..…….34
Розділ 3 ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»……..……36
3.1 Розробка стратегічної моделі впровадження соціальної відповідальності в загальну систему менеджменту досліджуваного підприємства……....36
3.2 Впровадження інструментарію оцінки та контролю соціальних інвестицій……...38
3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....41
Висновки до розділу 3 ……..…….47
ВИСНОВКИ ……..……..……..……...…49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..……..…….…….....51
ДОДАТКИ…….…….…….…….....57

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні процеси, що охопили сучасну світову економіку, докорінно змінили парадигму функціонування суб'єктів господарювання, змістивши акцент із суто економічного домінування до концепції гармонійного співіснування бізнесу та суспільства. В умовах посилення глобалізаційних викликів, екологічної дестабілізації та зростаючих соціальних запитів, соціальна відповідальність організації (СВО) перестає бути елементом філантропії або інструментом маркетингового маніпулювання, трансформуючись у фундаментальну складову стратегічного менеджменту [7].

Для підприємств, що функціонують у сфері охорони здоров'я та фармацевтичного бізнесу, зокрема для ТзОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП», впровадження принципів соціальної відповідальності має критичне значення. Це зумовлено специфікою галузі, де етичність досліджень, безпека продукції та відповідальність перед пацієнтами є невід'ємними атрибутами операційної діяльності [37].

Побудова системної моделі управління СВО дозволяє організації не лише адаптуватися до міжнародних стандартів (таких як ISO 26000), але й сформувати високий рівень довіри з боку ключових стейкхолдерів, що безпосередньо конвертується у репутаційний капітал та довгострокову стійкість на ринку. Необхідність розроблення науково обґрунтованих підходів до інтеграції соціальних ініціатив у загальну систему управління підприємством, враховуючи специфіку українського бізнес-середовища, зумовлює вибір теми та актуальність даного дослідження [14].

Теоретичні та методичні засади соціальної відповідальності організацій знайшли ґрунтовне відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження концептуальних аспектів СВО, її генезису та еволюції зробили такі вчені, як Павликівська О. І. [31], Колот А. М. [39] та Власова Т. Р. [13]. Питання стратегічного аналізу

та формування програм корпоративної соціальної відповідальності висвітлені у роботах Білан О. С. [3], Гурочкіної В. В. [18], Затєйщикової О. О. [23] та Поплавської О. В. [33]. Особливу увагу приділено галузевій специфіці управління у фармацевтичному секторі та сфері охорони здоров'я. Теоретичні та практичні підходи до управління системою соціальної відповідальності у фармації глибоко досліджені у працях Братішко Ю. С. [4, 5, 6, 11] та Посилкіної О. В. [7, 8, 9, 34, 35]. Проблеми соціальної орієнтації аптечних мереж та закладів охорони здоров'я розкрито у роботах Котвіцької А. А. [26, 38, 42], Бабічевої Г. С. [2, 32] та Демченко Н. В. [20, 21]. Зарубіжний досвід та класичні моделі СВО, зокрема піраміда А. Керролла та теорія стейкголдерів, представлені у дослідженнях А. Керрол [45] та Р. Стерер [46]. Попри значну кількість напрацювань, питання побудови цілісної системи управління СВО для специфічних дослідницьких організацій в умовах воєнного стану потребують подальшого вивчення та адаптації.

Метою кваліфікаційної роботи є побудова системи управління соціальною відповідальністю організації.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити генезис та еволюційні етапи розвитку концепції соціальної відповідальності в історичному контексті трансформації систем корпоративного управління;
- систематизувати підходи до класифікації видів і рівнів соціальної відповідальності організації, виокремивши внутрішню та зовнішню складові її реалізації;
- проаналізувати сучасний стан нормативно-правового забезпечення та особливості міжнародного регулювання стандартів соціальної відповідальності (зокрема ISO 26000 та принципів ESG);
- надати комплексну організаційно-економічну характеристику діяльності ТзОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» та оцінити його поточне становище на ринку дослідницьких послуг;

- здійснити критичне оцінювання наявних практик соціальної відповідальності в ТзОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП», виявивши ключові напрями соціальної активності підприємства;
- провести моніторинг ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами організації та ідентифікувати зони потенційних конфліктів або можливостей для співпраці;
- розробити стратегічну модель інтеграції принципів соціальної відповідальності в загальну систему менеджменту ТзОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»;
- обґрунтувати впровадження методичного інструментарію оцінки та контролю соціальних інвестицій для моніторингу результативності соціальних програм;
- провести розрахунок та надати наукове обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління соціальною відповідальністю організації.

Об'єктом дослідження є процес управління соціальною відповідальністю ТзОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП». **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних засад та прикладних інструментів побудови системи управління СВО організації.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано: історико-логічний метод – для вивчення генезису та еволюції концепцій соціальної відповідальності; метод системного аналізу – при дослідженні СВО як цілісної підсистеми загального менеджменту організації; методи фінансово-економічного та статистичного аналізу – для оцінки діяльності ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»; метод анкетування – при проведенні моніторингу взаємовідносин зі стейкхолдерами; графічний метод — для візуалізації отриманих результатів та відображення динаміки показників; метод стратегічного моделювання – при розробці системи управління СВО.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних управлінських рекомендацій, спрямованих на підвищення

соціальної ефективності та ділової репутації ТзОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП». Практичне значення мають: науково-методичний підхід до оцінки ефективності соціальних інвестицій через адаптацію інструментарію SROI (Social Return on Investment) для специфіки сфери інтелектуальних послуг. що дозволяє кількісно оцінити пряму економію від цифровізації, а й опосередкований вплив pro bono проектів на капіталізацію бренду та зниження витрат на рекрутинг.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексної стратегічної моделі інтеграції соціальної відповідальності в загальну систему менеджменту дослідницької компанії, яка, на відміну від існуючих моделей, базується на синергії концепції «цифрового офісу» (Paperless Research) та розвитку інтелектуального капіталу, що дозволяє конвертувати етичні стандарти у вимірювані фінансові результати.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE». Опубліковано тези доповідей: Сьомова Х. О., Посилкіна О. В. Побудова системи управління соціальною відповідальністю організації. YOUTH PHARMACY SCIENCE : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (10-11 грудня 2025 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2025. – С.540-541.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 50 сторінок. Матеріали дослідження ілюстровані 3 рисунками та 15 таблицями. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Еволюція концепції соціальної відповідальності у системі корпоративного управління

Сучасні умови розвитку глобальної економіки, посилення соціальних і екологічних викликів, а також зростання ролі нематеріальних активів зумовлюють трансформацію підходів до корпоративного управління. Традиційна модель, що фокусувалася переважно на фінансових результатах та інтересах акціонерів, поступово змінюється під впливом концепції соціальної відповідальності бізнесу. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність розглядається не лише як етичний обов'язок компанії, а як важливий елемент ефективної системи корпоративного управління [5].

На ранніх етапах розвитку ринкової економіки корпоративне управління ґрунтувалося на принципі максимізації вартості для акціонерів. Відповідно до неокласичної економічної теорії, головним завданням компанії вважалося отримання прибутку в межах чинного законодавства. Соціальні та екологічні аспекти діяльності розглядалися як другорядні або такі, що перебувають поза сферою відповідальності бізнесу. У межах цього підходу соціальна відповідальність трактувалася переважно як дотримання законодавчих вимог і виконання контрактних зобов'язань. Корпоративне управління зосереджувалося на контролі менеджменту з боку власників та мінімізації агентських витрат [19].

У другій половині XX століття під впливом суспільних змін, розвитку громадянського суспільства та посилення ролі профспілок і неурядових організацій відбулося переосмислення ролі бізнесу в суспільстві. З'являється концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка передбачає

добровільне врахування компаніями соціальних, етичних та екологічних аспектів у своїй діяльності. На цьому етапі корпоративна соціальна відповідальність починає розглядатися як інструмент покращення репутації, формування довіри з боку споживачів і партнерів, а також як чинник зниження нефінансових ризиків. Корпоративне управління поступово інтегрує механізми взаємодії із зацікавленими сторонами – працівниками, споживачами, місцевими громадами [8].

Подальший розвиток концепції соціальної відповідальності пов’язаний із формуванням теорії зацікавлених сторін. Згідно з цим підходом, компанія несе відповідальність не лише перед акціонерами, а й перед усіма групами, на які впливає її діяльність. У системі корпоративного управління це означає необхідність балансу інтересів різних стейкхолдерів та прозорості процесів прийняття управлінських рішень. Соціальна відповідальність перестає бути суто добровільною ініціативою і трансформується в стратегічний компонент корпоративної політики [47].

На сучасному етапі соціальна відповідальність інтегрується у концепцію сталого розвитку та ESG (Environmental, Social, Governance). Корпоративне управління орієнтується на довгострокову стійкість бізнесу, управління нефінансовими ризиками та створення спільної цінності. Компанії впроваджують нефінансову звітність, кодекси корпоративної етики, політики екологічної та соціальної відповідальності. Рада директорів дедалі частіше відіграє ключову роль у формуванні та контролі реалізації КСВ-стратегії [48].

Соціальна відповідальність сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компаній, зміцненню їх репутації та довіри з боку суспільства. У системі корпоративного управління вона виступає чинником зниження конфліктів інтересів, підвищення прозорості та якості управлінських рішень. В умовах глобалізації та цифрової трансформації соціально відповідальна поведінка бізнесу стає важливою конкурентною перевагою та необхідною умовою сталого розвитку. Еволюція концепції соціальної відповідальності у

системі корпоративного управління відображає загальні тенденції розвитку сучасної економіки та суспільства. Від орієнтації виключно на прибуток бізнес поступово переходить до усвідомлення своєї багатовимірної ролі та відповідальності перед зацікавленими сторонами. На сучасному етапі соціальна відповідальність є невід'ємним елементом ефективного корпоративного управління, що забезпечує довгострокову стійкість компаній та їх позитивний внесок у соціально-економічний розвиток [39].

Сучасна наукова думка розглядає соціальну відповідальність організації (СВО) не як статичне явище, а як динамічну парадигму, що пройшла шлях від механістичного розуміння «бізнесу заради прибутку» до холістичної моделі сталого розвитку. Генезис теорії СВО у системі менеджменту характеризується зміною пріоритетів від приватної філантропії до системної інтеграції в корпоративну стратегію [31]. Як зазначає А. М. Колот, соціальна відповідальність сьогодні є фундаментальною складовою нової філософії бізнесу, що базується на етичних цінностях [39].

Порівняльний аналіз еволюційних етапів розвитку концепції СВО представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз еволюційних етапів розвитку концепції СВО

Період	Концептуальний підхід	Ключова теза	Роль у менеджменті
1950-ті – 1960-ті	Класична теорія	Своєчасна сплата податків та дотримання законів	Додаткова функція
1970-ті – 1980-ті	Теорія стейкхолдерів	Організація відповідальна перед усіма групами впливу	Інтеграція інтересів сторін
1990-ті – 2000-ні	Концепція сталого розвитку	Тріада: Економіка – Екологія – Соціальна сфера	Стратегічний пріоритет
2010-ті – сьогодні	Створення спільних цінностей	Отримання прибутку через вирішення соціальних проблем	Бізнес-модель майбутнього

Джерело: [13, 46, 49, 50]

Таблиця 1.2

Підходи науковців до визначення сутності поняття «соціальна відповідальність організацій»

Автор, джерело	Визначення та сутнісна характеристика СВО	Ключовий акцент концепції
Колот А. М. [39]	Соціально орієнтована поведінка суб'єкта господарювання, що ґрунтується на дотриманні етичних норм та врахуванні інтересів суспільства.	Філософсько-етичний підхід
Братішко Ю. С. [5, 6]	Специфічна система управління у фармації, що забезпечує баланс між економічними цілями та безпекою і якістю медичної допомоги.	Галузева (фармацевтична) специфіка
Павлюківська О. І. [31]	Результат еволюції відносин між бізнесом та державою, що трансформувався з добровільної філантропії у стратегічний ресурс.	Генетико-історичний розвиток
Гончар О. І. [17]	Сучасний вектор розвитку підприємницького потенціалу, що базується на інтеграції соціальних орієнтирів у стратегію росту.	Розвиток потенціалу організації
Власова Т. Р. [13]	Відповідність діяльності організації очікуванням суспільства, що виходить за межі вимог чинного законодавства.	Соціальні очікування та норми
Червінська Л. та ін. [40]	Адаптивний механізм підтримки персоналу та громади в умовах кризових явищ та воєнної дестабілізації.	Контекст воєнного часу
А. Керролл [45]	Багаторівнева структура, що включає економічну, правову, етичну та дискреційну (філантропічну) відповідальність.	Ієрархічна модель (піраміда)
Р. Штойрер [46]	Процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами задля досягнення цілей сталого розвитку.	Теорія зацікавлених сторін

Джерело: [5, 6, 13, 17, 31, 39, 40, 45, 46]

Особливого значення еволюція СВО набула у високотехнологічних галузях. Дослідження Ю. С. Братішко підтверджують, що у фармації та

медицині концепція СВО трансформувалася в обов’язковий елемент управління, де етичність досліджень та соціальна значущість продукту є первинними [6, 10].

Для організацій сфери охорони здоров’я, еволюція СВО змістилася в бік «етичного капіталізму». Це означає, що управління соціальною відповідальністю інтегрується безпосередньо в процес наукових розробок, де об’єктом відповідальності є здоров’я людини та біоетичні стандарти [35, 41].

Аналіз представлених у табл. 1.2 визначень дозволяє стверджувати, що в сучасній науковій думці СВО розглядається як багатогранна категорія. Більшість авторів (А. Колот [39], Т. Власова [13]) схиляються до розуміння відповідальності як добровільного зобов'язання бізнесу. Водночас, у працях Ю. Братішко та О. Посилкіної [6, 35] чітко простежується трансформація СВО у специфічний інструмент управління фармацевтичним бізнесом, де соціальна відповідальність є гарантом дотримання біоетичних стандартів та якості клінічних досліджень.

Особливого значення набуває підхід Л. Червінської [40], який актуалізує СВО як чинник виживання та підтримки соціальної стабільності в умовах війни.

1.2 Класифікація видів та рівнів соціальної відповідальності

Системний підхід до побудови СВО вимагає чіткої структурізації її напрямів. Найбільш визнаною у світовій практиці є «Піраміда СВБ» А. Керролла, яка виокремлює економічний, юридичний, етичний та філантропічний рівні [45].

Проте для вітчизняних реалій, соціальна відповідальність в Україні має свої особливості, пов’язані з необхідністю підтримки внутрішньо переміщених осіб та персоналу в умовах кризи [16, 40]. Матриця рівнів та сфер реалізації соціальної відповідальності організації представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Матриця рівнів та сфер реалізації соціальної відповідальності організації

Рівень (за А. Керроллом)	Зміст (сфери впливу)	Джерела та інструменти
Економічний	Рентабельність, сплата податків, створення робочих місць	Економічна стійкість
Юридичний	Дотримання законодавства, стандартів GCP, GDPR	Нормативний комплаєнс
Етичний	Справедливі умови праці, біоетика, захист прав пацієнтів	Кодекси етики
Філантропічний	Благодійність, підтримка медицини, волонтерство	Соціальні інвестиції

Джерело: [1, 17, 21, 26, 34, 45]

Складові внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Складові внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу

Внутрішня соціальна відповідальність бізнесу	**Зовнішня соціальна відповідальність бізнесу**
Безпека праці	Спонсорство і благодійність
Стабільність заробітної плати	Сприяння охороні навколишнього середовища
Якість умов праці	Взаємодія з місцевими співтовариствами і органами влади
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	Готовність допомагати в кризових ситуаціях
Розвиток людських ресурсів через навчальні програми та програми підготовки та підвищення кваліфікації	Відповідальність перед споживачами товарів і послуг
Надання допомоги працівникам у важких життєвих ситуаціях	

Джерело: [1, 17, 21, 26, 34, 45]

Аналіз представлених у табл. 1.4 складових дозволяє стверджувати, що соціальна відповідальність бізнесу є комплексною системою, яка охоплює як внутрішньо організаційні процеси, так і взаємодію із зовнішнім середовищем. Зміст внутрішньої складової СВО свідчить про те, що вона спрямована на мінімізацію ризиків втрати людського капіталу через забезпечення безпеки праці, стабільності винагороди та соціального страхування. Це узгоджується з положеннями сучасної теорії менеджменту персоналу, де інвестиції в розвиток людських ресурсів через навчальні програми розглядаються як чинник довгострокової конкурентоспроможності [20].

Зовнішній вектор соціальної відповідальності відображає рівень інтеграції організації в суспільні відносини. Спонсорство, благодійність та екологічна відповідальність є інструментами формування репутаційного капіталу та зниження регуляторних ризиків. Особливої актуальності в сучасних умовах набуває така складова, як «готовність допомагати в кризових ситуаціях», що дозволяє організації зберігати стійкість та виконувати свою соціальну місію перед споживачами та громадою навіть у періоди нестабільності [45].

Таким чином, для побудови ефективної системи управління необхідно забезпечити синергію між внутрішньою та зовнішньою відповідальністю, що дозволить організації збалансувати інтереси персоналу, власників та суспільства.

1.3 Нормативно-правове та міжнародне регулювання соціальної відповідальності організацій

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується поступовим переходом від волюнтаристського (добровільного) розуміння соціальної відповідальності до її нормативної регламентації та стандартизації. Побудова ефективної системи управління соціальною

відповідальністю організації (СВО), зокрема у специфічних галузях, таких як клінічні дослідження та охорона здоров'я, потребує чіткого дотримання ієрархії міжнародних та національних регуляторних актів [26, 30].

Фундаментальним інструментом міжнародного регулювання у цій сфері є стандарт ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності». На відміну від стандартів серії ISO 9001 або ISO 14001, він не є сертифікаційним, проте надає вичерпну методологічну базу для інтеграції принципів відповідальності у стратегічний менеджмент [36, 47]. Як зазначає Ю. С. Братішко, впровадження настанов ISO 26000 дозволяє фармацевтичним та дослідницьким компаніям структурувати свою діяльність навколо семи ключових принципів: підзвітності, прозорості, етичної поведінки, поваги до інтересів стейкхолдерів, дотримання верховенства права, міжнародних норм поведінки та прав людини [6, 8].

Важливим елементом міжнародного регуляторного середовища є Глобальний договір ООН (UN GLOBAL COMPACT). Ця ініціатива закликає компанії вирівнювати свою стратегію та операційну діяльність із десятьма універсальними принципами у сферах прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією [35, 49]. Для організацій критично важливим є дотримання цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, зокрема цілі №3 «Міцне здоров'я та благополуччя» та цілі №8 «Гідна праця та економічне зростання» [38, 46].

У європейському просторі регулювання СВО еволюціонує в бік обов'язковості. Директиви ЄС (зокрема CSRD — CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE) встановлюють жорсткі вимоги до нефінансової звітності. Досвід розвинених країн, таких як Німеччина, демонструє ефективність інституціоналізації СВО через державні стратегії та галузеві кодекси [22, 28].

В Україні нормативно-правове поле соціальної відповідальності перебуває у стані активної трансформації. На сьогодні воно базується на:

1. Конституції України, Кодексі законів про працю та Господарському кодексі, що закладають мінімальні соціальні стандарти.

2. Законах України «Про соціальний діалог в Україні», «Про благодійну діяльність та благодійні організації».

3. Галузевих стандартах для фармацевтичного сектору та охорони здоров'я, таких як Настанови з належної клінічної практики (GCP) та етичні кодекси фармацевтичного працівника [26, 42].

Науковці наголошують, що в умовах воєнного стану в Україні нормативне регулювання СВО набуває специфічних рис, пов'язаних із необхідністю правового забезпечення соціального захисту персоналу, підтримки внутрішньо переміщених осіб та волонтерської діяльності [40, 44]. Як зазначають О. В. Посилкіна та Ю. С. Братішко, для підприємств фармацевтичного профілю нормативне регулювання СВО тісно переплітається з управлінням якістю (QUALITY MANAGEMENT), де соціальна відповідальність виступає гарантом безпеки та етичності кінцевого продукту чи послуги [34, 35]. Іншим важливим аспектом є стандартизація звітності. Найбільш вживаними у світі є стандарти GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE), які дозволяють організаціям демонструвати свій вплив на економіку, екологію та суспільство у вимірюваних показниках [3, 50]. Використання таких інструментів підвищує інвестиційну привабливість організацій на міжнародному ринку клінічних досліджень [17, 33].

Отже, система міжнародного та національного регулювання СВО створює багаторівневу «м'яку» та «жорстку» правову базу. Для організацій дотримання цих норм є не лише вимогою комплаєнсу, а й стратегічним інструментом інтеграції у глобальну дослідницьку спільноту та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено еволюцію концепції соціальної відповідальності, яка трансформувалася від класичної моделі максимізації прибутку акціонерів до

сучасної холістичної парадигми створення спільних цінностей та сталого розвитку. Встановлено, що на сучасному етапі СВО є невід'ємним елементом корпоративного управління, що забезпечує довгострокову стійкість бізнесу через інтеграцію соціальних, етичних та екологічних аспектів у стратегію організації.

2. Визначено специфіку реалізації СВО у сфері охорони здоров'я та фармації, де вона виступає обов'язковим інструментом управління, що гарантує дотримання біоетичних стандартів та високу соціальну значущість продукції. Досліджено перехід до моделі «етичного капіталізму», за якої здоров'я людини є пріоритетним об'єктом відповідальності в процесі наукових і клінічних розробок.

3. Систематизовано підходи до визначення сутності СВО, яку в науковій думці розглядають як багатогранну категорію: від добровільних зобов’язань перед суспільством до стратегічного ресурсу та специфічної системи балансування економічних цілей і якості медичної допомоги. Виокремлено адаптивну роль СВО в умовах воєнного стану як чинника підтримки соціальної стабільності та виживання організації.

4. Узагальнено класифікацію видів та рівнів відповідальності, базуючись на ієрархічній «піраміді» А. Керролла, що охоплює економічний, юридичний, етичний та філантропічний рівні. Доведено необхідність синергії між внутрішньою СВО (безпека праці, розвиток персоналу) та зовнішньою СВО (благодійність, екологічна відповідальність, допомога в кризах) для мінімізації ризиків та формування репутаційного капіталу.

5. Проаналізовано систему нормативно-правового та міжнародного регулювання, де ключову роль відіграють настанови ISO 26000, Глобальний договір ООН та цілі сталого розвитку до 2030 року. Відзначено тенденцію до інституціоналізації та запровадження обов’язкової нефінансової звітності (стандарти GRI, директиви ЄС), що є критично важливим для інтеграції вітчизняних організацій у глобальну дослідницьку спільноту.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» є сучасним суб'єктом господарювання на ринку інтелектуальних послуг України. Основним напрямом діяльності підприємства згідно з КВЕД 73.20 є дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки. Компанія позиціонує себе як аналітичний центр, що надає повний цикл дослідницьких послуг: від розробки методології та збору первинних даних («польовий» етап) до глибокого статистичного аналізу та формування стратегічних рекомендацій для клієнтів [37].

Діяльність ТОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» має прямий та нерозривний зв'язок із галуззю охорони здоров'я, оскільки компанія спеціалізується на організації та проведенні клінічних досліджень лікарських засобів, виступаючи в ролі контрактної дослідницької організації (CRO). Цей зв'язок є фундаментальним для медичної системи, адже саме через клінічні випробування забезпечується перехід наукових розробок у практичну медицину, що дозволяє підтвердити безпеку та ефективність нових препаратів перед їх виходом на ринок. У межах своєї діяльності підприємство взаємодіє безпосередньо з лікувально-профілактичними закладами та медичним персоналом, сприяючи впровадженню інноваційних методів лікування та забезпечуючи пацієнтам доступ до новітньої терапії, яка часто є життєво необхідною. Робота компанії базується на суворому дотриманні міжнародних стандартів належної клінічної практики (GCP) та контролюється державними органами у сфері охорони здоров'я, що гарантує

захист прав пацієнтів та високу якість отриманих медичних даних. Крім того, «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» робить значний внесок у систему фармаконагляду, здійснюючи моніторинг безпеки лікарських засобів, що є критично важливим аспектом збереження здоров'я нації та підвищення якості медичної допомоги. Таким чином, підприємство є інтегрованою частиною науково-медичної інфраструктури, яка забезпечує розвиток сучасної фармакології та вдосконалення протоколів лікування [37].

Головною метою UKRAINE RESEARCH GROUP є стимулювання науково-технологічного прогресу шляхом розробки та впровадження передових рішень у сфері біомедичних точних досліджень. Ми прагнемо стати провідною платформою, що поєднує фундаментальну науку з практичною медициною, фокусуючись на забезпеченні потреб ОЗ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» у високотехнологічних аналітичних інструментах. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чітку вертикаль управління та спеціалізацію підрозділів. Вищим органом управління є загальні збори учасників, а виконавчим органом — директор, який здійснює оперативне керівництво. Ключовими структурними ланками є аналітичний відділ, що відповідає за якість інтелектуального продукту, та відділ оперативного збору даних, який координує роботу інтерв'юерів та модераторів [37]. Така структура дозволяє компанії залишатися гнучкою та швидко адаптуватися до запитів замовників у стислі терміни. Специфіка діяльності підприємства полягає у трансформації первинних даних у стратегічні аналітичні рішення. Економічний успіх компанії безпосередньо залежить від злагодженої роботи її ключових структурних ланок, які забезпечують створення доданої вартості на кожному етапі дослідження відділ польових досліджень (Fieldwork Department): відповідає за якісний збір первинної інформації. Аналітичний центр здійснює статистичну обробку даних та інтерпретацію результатів. Відділ методології та стратегічного планування розробляє інструментарій

для майбутніх проєктів. Департамент клієнтського сервісу забезпечує супровід контрактів та залучення нових замовників [37].

Організаційно-правова форма у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує гнучкість управління та чітке розмежування відповідальності засновників (рис. 2.1).

Рис. 2.1 Організаційна структура ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»

Джерело: складено автором

Економічна ефективність діяльності ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» базується на управлінні інтелектуальним капіталом та оптимізації витрат на проведення польових досліджень. Основними джерелами доходу є контракти з комерційними структурами, неурядовими організаціями та міжнародними фондами. Діяльність спрямована на створення надійної бази для персоналізованої медицини, де кожен дослідницький крок базується на принципах точності, достовірності та інноваційності. Нижче наведено узагальнені показники, що характеризують динаміку розвитку та фінансовий стан підприємства [37].

Ефективне управління фінансовими результатами дозволяє компанії інвестувати у сучасне програмне забезпечення та розвиток експертної бази. Для оцінки результативності діяльності та динаміки прибутковості

підприємства, на основі даних Звіту про фінансові результати (Форма №2), сформовано табл. 2.2.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» тис. грн

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолют. відх. 2023/2022 рр.	Абсолют. відх. 2024/2023 рр. (%)
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1600152	2038351	1485427	-114725	-7,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1220245	1578430	1130315	-89930	-7,37
Валовий: прибуток	2090	379907	459921	355112	-24795	-6,53
Інші операційні доходи	2120	24651	31255	11256	-13395	-54,34
Адміністративні витрати	2130	93671	103936	76326	-17345	-18,52
Витрати на збут	2150	123425	140731	87055	-36370	-29,47
Інші операційні витрати	2180	50511	38840	40961	-9550	-18,91
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	136951	207669	162026	25075	18,31
Інші доходи	2240	5196	49851	18661	13465	259,14
Фінансові витрати	2250	128269	105865	81369	-46900	-36,56
Інші витрати	2270	5609	5946	85371	79762	1422,04
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	2290	8269	145709	13947	5678	68,67
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18734	33372	21372	2638	14,08
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	2350	-10465	112337	-7425	3040	-29,05

Джерело: складено автором

На рис. 2.2 графічно відображено зміну основних видів прибутку підприємства ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» за досліджуваний період (2022–2024 рр.)

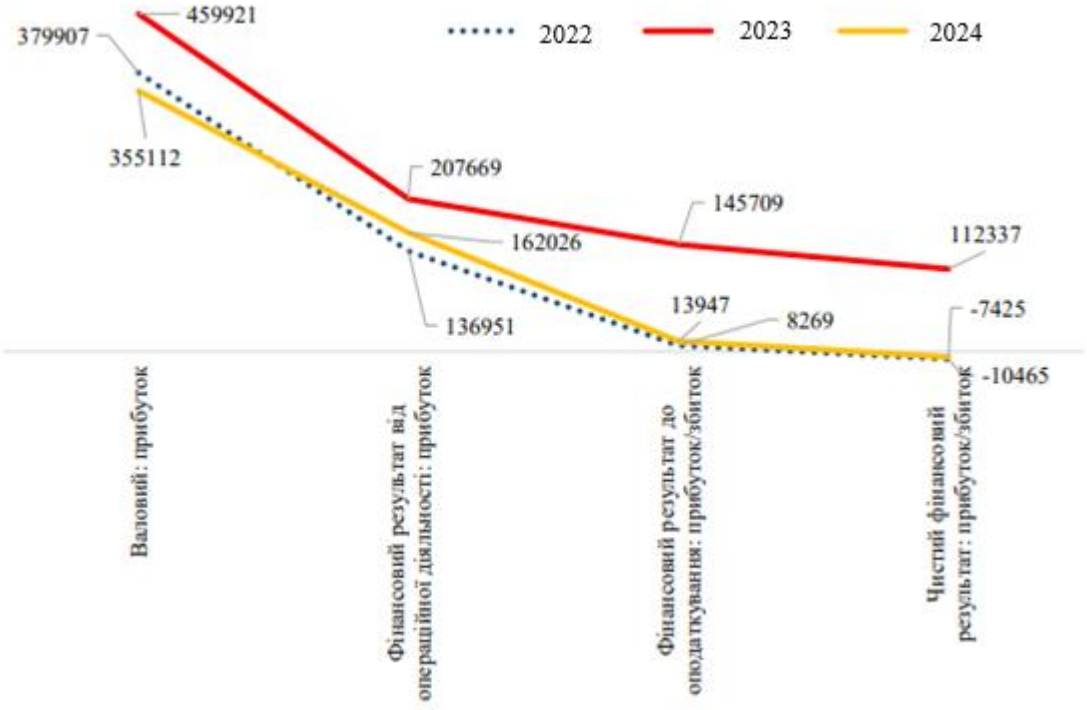

Рис. 2.2 Аналіз динаміки прибутку ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» за 2022-2024 рр, тис. грн

Аналіз фінансових результатів свідчить про загальну низхідну динаміку показників прибутковості підприємства і навіть збитковість діяльності в деякі періоди. Найбільш успішним серед аналізованих періодів виявився 2023 рік, тоді як результати 2022 та 2024 років продемонстрували значно нижчі значення за всіма ключовими категоріями: валовим, операційним прибутком, а також фінансовим результатом до оподаткування та чистим прибутком.

Зокрема, у 2024 році відносно 2022 року валовий прибуток скоротився на двадцять чотири тисячі сімсот дев’яносто п’ять тисяч гривень (або на шість цілих п’ятдесят три сотих відсотка). Водночас спостерігалися й позитивні зміни: операційний прибуток зріс на двадцять п’ять тисяч сімдесят п’ять тисяч гривень (вісімнадцять цілих тридцять одна сота відсотка), а

прибуток до оподаткування збільшився на п’ять тисяч шістсот сімдесят вісім тисяч гривень (шістдесят вісім цілих шістдесят сім сотих відсотка).

Матриця SWOT-аналізу ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
• Висока кваліфікація аналітичного персоналу	• Обмежені власні кошти для масштабного маркетингу
• Використання сучасного програмного забезпечення для обробки даних (SPSS, R)	• Залежність від декількох великих замовників
• Налагоджена мережа інтерв'юерів по всій Україні	• Висока плинність кадрів у «польовому» відділі
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
• Вихід на міжнародні ринки (аутсорсинг аналітики)	• Посилення конкуренції з боку великих мережевих агенцій
• Розвиток онлайн-панелей та AI-досліджень	• Зниження попиту через економічну кризу
• Залучення грантів на соціально-важливі дослідження	• Зміни в законодавстві щодо захисту персональних даних

Джерело: складено автором

Стратегічний аналіз ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» дозволяє глибше зрозуміти внутрішню механіку компанії та її здатність адаптуватися до мінливих умов ринку, враховуючи ключову спрямованість діяльності на потреби ОЗ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП».

Сильні сторони підприємства зосереджені в його інтелектуальному та технологічному фундаменті, який повністю підпорядкований реалізації складних біомедичних проєктів. Висока кваліфікація аналітичного персоналу є критично важливою, оскільки вона дозволяє перетворювати сирі дані на стратегічні інсайти та точні наукові висновки, що відповідають високим стандартам ОЗ і цінуються партнерами вище, ніж звичайна статистика. Використання сучасного програмного забезпечення, такого як SPSS та мова

програмування R, дає компанії змогу проводити складні математичні моделювання та працювати з великими масивами даних біобанків, мінімізуючи похибки. Наявність власної налагодженої мережі інтерв'юерів та логістів по всій Україні забезпечує оперативність збору первинної інформації та біозразків, надаючи можливість безпосередньо контролювати якість польових робіт, що є суттєвою перевагою для ОЗ перед конкурентами, які використовують аутсорсинг.

Проте компанія має і певні слабкі сторони, що випливають з її вузької спеціалізації на задоволенні запитів ОЗ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП». Брак власних коштів для масштабних маркетингових кампаній поза межами спільних проєктів змушує бізнес покладатися переважно на репутаційні механізми, що сповільнює диверсифікацію ринкових сегментів. Спостерігається певна залежність від обмеженої кількості великих замовників та пріоритетних програм об'єднання, що робить фінансову стабільність чутливою до змін у фінансуванні цих структур. Внутрішньою проблемою залишається висока плинність кадрів у польовому відділі, що вимагає постійних витрат часу та ресурсів на навчання нових виконавців для забезпечення суворих протоколів збору даних, необхідних для потреб ОЗ.

Водночас перед ТЗОВ відкриваються значні можливості, орієнтовані на розвиток передових технологій для біомедичних досліджень. Вихід на міжнародні ринки через аутсорсинг аналітики під егідою ОЗ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» може стати ключовим драйвером прибутку, оскільки українська наукова експертиза є конкурентоспроможною.

Розвиток власних онлайн-панелей та впровадження інструментів штучного інтелекту для обробки біомедичних даних дозволить радикально знизити собівартість досліджень та пришвидшити інноваційні відкриття. Крім того, активна участь у грантових програмах на проведення соціально-важливих досліджень у сфері біотехнологій забезпечить стабільне фінансування та посилить імідж компанії як стратегічного партнера ОЗ у зміні шляхів діагностики та лікування захворювань.

Реалізація цих можливостей відбувається на фоні серйозних зовнішніх загроз. Посилення конкуренції з боку великих мережевих агенцій створює тиск на цінову політику та боротьбу за інтелектуальний капітал. Загальна економічна криза та потенційне скорочення бюджетів міжнародних фондів змушують компанію ще тісніше інтегруватися в структуру потреб ОЗ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» для збереження стійкості. Також критичним фактором є зміни у законодавстві щодо захисту персональних даних та біоетики; адаптація до цих стандартів потребує додаткових інвестицій для уникнення юридичних ризиків.

Таким чином, стратегія компанії базується на використанні інтелектуальної переваги для забезпечення потреб ОЗ, диверсифікації проєктного портфеля та цифровізації процесів збору даних заради розробки нових інноваційних рішень у сфері біотехнологій.

Підсумовуючи, ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» є стабільним гравцем на ринку дослідницьких послуг. Організаційна модель компанії орієнтована на якість та індивідуальний підхід до замовника. Подальший розвиток підприємства вбачається у цифровізації методів збору даних та диверсифікації портфеля послуг, що дозволить мінімізувати ризики та забезпечити подальше зростання основних фінансових показників.

2.2 Оцінювання наявних практик соціальної відповідальності в організації ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»

Оцінювання наявних практик соціальної відповідальності в організації ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» свідчить про глибоку інтеграцію етичних норм у стратегію її розвитку. У сучасних умовах, особливо протягом 2022–2024 років, соціальна відповідальність бізнесу для компанії трансформувалася з додаткової активності у фундаментальний чинник виживання та зростання. Основним напрямом внутрішньої соціальної відповідальності підприємства є розвиток людського капіталу. Компанія

розглядає своїх аналітиків та дослідників як головний актив, тому інвестує у систему безперервного навчання, професійне наставництво та створення безпечного середовища праці.

Впровадження моделей дистанційної роботи та гнучких графіків дозволило не лише зберегти колектив у кризовий період, а й підвищити рівень лояльності персоналу.

Зовнішній вектор відповідальності організації проявляється через суворе дотримання міжнародних етичних стандартів проведення досліджень, таких як кодекс ESOMAR. Це гарантує респондентам повну конфіденційність і захист персональних даних, а замовникам — отримання об’єктивної та валідної інформації.

Етичність у зборі та обробці даних є формою відповідальності перед суспільством, оскільки результати роботи ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» часто стають основою для прийняття важливих управлінських рішень. Окрім комерційної діяльності, компанія активно реалізує інтелектуальне волонтерство, надаючи аналітичну підтримку громадським організаціям та благодійним фондам на безоплатній основі.

Екологічний аспект діяльності організації реалізується через політику «цифрового офісу».

Перехід на безпаперові технології збору даних, використання онлайн-панелей та хмарних сервісів для зберігання інформації дозволили мінімізувати використання природних ресурсів.

Такий підхід не лише знижує навантаження на довкілля, а й оптимізує операційні витрати, що відображається на загальній економічній ефективності.

Попри відсутність формалізованої нефінансової звітності, фактичні практики компанії відповідають високим стандартам корпоративної етики. ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» демонструє зрілий підхід до ведення бізнесу, де прибуток тісно пов'язаний із соціальною корисністю та етичною поведінкою на ринку.

Подальший розвиток у цьому напрямі може передбачати залучення співробітників до волонтерських екологічних ініціатив та систематизацію звітності про сталий розвиток, що сприятиме залученню міжнародних партнерів та зміцненню бренду роботодавця.

Паралельно з покращенням фінансових показників, компанія активно впроваджує практики соціальної відповідальності.

Пріоритетом ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» є розвиток інтелектуального капіталу через підтримку освіти та етичність дослідницької діяльності.

Компанія успішно трансформувала соціальні ініціативи у репутаційний актив, що дозволяє залучати міжнародні гранти та реалізовувати стратегічно важливі для громади проєкти.

Нами були виділені напрямки та особливості реалізації соціальної відповідальності в ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП», що представлено у табл. 2.3.

Впровадження зазначених ініціатив у сфері соціальної відповідальності забезпечує фундамент для стабільного розвитку ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» та зміцнює її авторитет у суспільстві.

Глибока залученість компанії до реалізації різнопланових соціальних програм підкреслює стратегічну орієнтованість менеджменту на принципи сталого поступу.

Поєднання соціальних, екологічних та етичних чинників у межах єдиної бізнес-стратегії не лише оптимізує взаємодію з ключовими стейкхолдерами, а й суттєво посилює конкурентні переваги та довгострокову життєздатність організації на ринку інтелектуальних послуг.

Таблиця 2.3

Напрямки та особливості реалізації соціальної відповідальності в ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»

Напрямки	Зміст	Особливості реалізації на підприємстві
1. Відповідальність перед працівниками	Забезпечення комфортних інтелектуальних умов праці; реалізація програм розвитку людського капіталу та підтримка освіти	Впровадження системи дистанційної роботи; преміювання за підвищення кваліфікації (сертифікати SPSS/R); медичне страхування та матеріальна допомога до знакових подій
2. Споживча відповідальність	Надання послуг, що відповідають міжнародним етичним стандартам (ESOMAR); захист персональних даних респондентів	Постійне вдосконалення методології досліджень; надання бонусних аналітичних звітів постійним замовникам; використання захищених серверів для зберігання баз даних
3. Відповідальність перед громадою	Реалізація інтелектуальних та благодійних ініціатив; підтримка місцевої інфраструктури	Проведення pro-bono досліджень для місцевих громад; фінансова підтримка благоустрою територій у районах розташування офісів
4. Етичні аспекти діяльності	Ведення бізнесу згідно з антикорупційними стандартами; прозорість методів збору даних та звітності	Компанія проводить публічні презентації результатів суспільно-важливих проєктів; наявність внутрішнього кодексу етики дослідника
5. Сприяння розвитку освіти та культури	Підтримка академічної спільноти та молодих вчених; популяризація наукового підходу	Створення бази практики для студентів-соціологів; фінансова підтримка видання наукових монографій та аналітичних журналів; допомога профільним кафедрам університетів
6. Участь у вирішенні соціальних проблем	Співпраця з громадськими організаціями (NGO) у вирішенні актуальних криз	Безкоштовна аналітична допомога волонтерським фондам; організація освітніх вебінарів для соціокультурних центрів та молодіжних хабів

Джерело: складено автором

2.3 Моніторинг ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

У сучасному бізнес-середовищі успіх організації залежить не лише від внутрішніх процесів, а й від якості взаємодії із зовнішнім та внутрішнім оточенням. Для ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» моніторинг ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами став критичним інструментом забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Управління стейкхолдерами — це процес ідентифікації, аналізу та задоволення потреб груп осіб, які мають вплив на діяльність компанії або перебувають під її впливом. Для дослідницької організації ключовими групами є замовники, співробітники, респонденти, державні органи та наукова спільнота. Моніторинг цих відносин дозволяє вчасно виявляти ризики та можливості для зростання.

Для проведення об’єктивного оцінювання рівня соціальної відповідальності ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» було застосовано метод контент-аналізу інформаційного наповнення офіційних веб-ресурсів низки аналітичних та дослідницьких компаній. Такий підхід дозволив порівняти публічні зобов'язання та фактичне висвітлення діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

На основі аналізу інформаційної відкритості та публічної звітності був сформований порівняльний профіль ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» у контексті ринкових стандартів соціальної відповідальності (табл. 2.4).

Для оцінювання наповнення офіційного веб-ресурсу компанії та аналогічних платформ провідних дослідницьких агенцій були обрані такі критерії:

- виокремлення спеціалізованого розділу «Соціальна відповідальність» (СВ);
- наявність відомостей про конкретні соціальні ініціативи в інших підрозділах сайту;

- ступінь актуальності та регулярність оновлення опублікованих даних;
- рівень логічної структуризації та систематизації представленої інформації;
- публікація окремих звітів про корпоративну соціальну відповідальність (КСВ);
- висвітлення екологічних та соціальних результатів діяльності у межах консолідованого звіту про управління.

Таблиця 2.4

Результати контент-аналізу інформаційного наповнення сайтів аналітичних компаній щодо корпоративної соціальної відповідальності

№	Компанія (об'єкт дослідження)	Окрема рубрика "СВ" на головній	Рубрика "СВ" у розділі "Про нас"	Інформ. про заходи в інших розділах	Актуальність даних	Систематизація інформації	Наявність звіту КСВ	Екологічні аспекти у звітах
1	KANTAR UKRAINE	+	+	+	+	+	+	+
2	NIELSEN IQ UKRAINE	-	+	+	+	+	+	+
3	ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»	-	+	+	+	+	-	+
4	INFO SAPIENS	-	+	+	+	+	-	-
5	GRADUS RESEARCH	-	-	+	+	+	-	-
6	IPSOS UKRAINE	-	-	+	+	-	-	+
7	RATING GROUP (ГРУПА РЕЙТИНГ)	-	+	+	-	-	-	+
8	RAZUMKOV CENTRE (ЦЕНТР РАЗУМКОВА)	-	+	+	+	-	-	-
9	KIIS (КМІС)	-	-	+	-	-	-	+

Джерело: складено автором

Кількісні дані щодо рівня розкриття інформації про соціальну відповідальність на сайтах компаній представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Кількісні дані щодо рівня розкриття інформації про соціальну відповідальність на сайтах компаній

№	Компанія (об'єкт дослідження)	Рівень розкриття інформації (%)
1	ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»	67,8
2	KANTAR UKRAINE	90
3	NIELSEN IQ UKRAINE	85,7
4	INFO SAPIENS	66
5	GRADUS RESEARCH	49
6	RATING GROUP (ГРУПА РЕЙТИНГ)	42,8
7	RAZUMKOV CENTRE (ЦЕНТР РАЗУМКОВА)	42,8
8	KIIS (КМІС)	28,6
9	IPSOS UKRAINE	42,8

Джерело: складено автором

Отримана якісна інформація була трансформована у кількісні показники за умови, що сукупність усіх обраних елементів становить сто відсотків. Графічну візуалізацію результатів порівняльного аналізу ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» відносно інших гравців аналітичного ринку (таких як KANTAR UKRAINE, NIELSENIQ, RATING GROUP, INFO SAPIENS ТА IPSOS) представлено на рис. 2.3.

Згідно з візуалізованими даними, повнота розкриття інформації про КСВ суттєво варіюється залежно від масштабу компанії та її орієнтації на міжнародні стандарти звітності. Для ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» цей аналіз став інструментом виявлення резервів підвищення інформаційної прозорості та вдосконалення комунікації із зацікавленими сторонами.

Як демонструє побудована пелюсткова діаграма (радар), ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» демонструє високий рівень інформаційної

відкритості, маючи показник 67,8%. Це свідчить про впевнену позицію компанії на ринку, хоча вона ще має потенціал для зростання до рівня лідерів галузі.

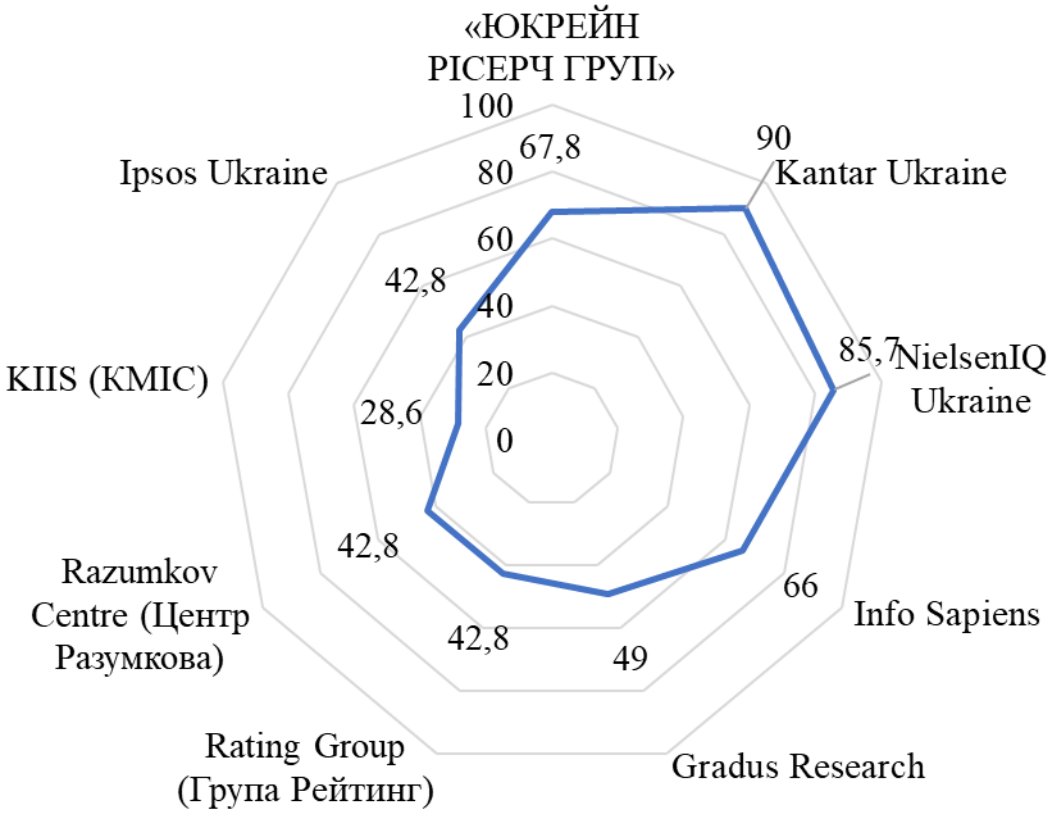

Рис. 2.3 Порівняльний аналіз інформаційної прозорості ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» та ключових гравців ринку аналітичних послуг у контексті соціальної відповідальності

Для порівняння, найбільш вичерпне наповнення сайтів у сфері КСВ мають такі гравці, як KANTAR UKRAINE (90%) та NIELSENIQ UKRAINE (85,7%).

Особливу роль у стратегії ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» відіграє екологічна відповідальність, що інтегрована в загальну систему управління. Організація фокусується на впровадженні екологічно чистих технологій та мінімізації негативного впливу на довкілля. Ключові екологічні аспекти, які

мають суттєвий вплив на навколишнє середовище, чітко відображені в корпоративній політиці підприємства.

Екологічна політика ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» виступає невід'ємною складовою загальної стратегії управління підприємством та спрямована на забезпечення його сталого розвитку. Ключовим пріоритетом у цій сфері є суворе дотримання вимог чинного законодавства України, а також відповідність міжнародним екологічним стандартам та нормативним актам, що регулюють процеси діяльності компанії. Юридичний відділ організації здійснює безперервний щомісячний моніторинг оновлень правової бази, що дозволяє оперативно впроваджувати зміни та доводити результати перевірок до відповідних структурних підрозділів.

Важливою складовою екологічного підходу є запобігання та послідовне зменшення рівня будь-яких негативних виробничих чи операційних впливів на довкілля та персонал. Для реалізації цієї мети компанія орієнтується на постійне вдосконалення системи екологічного управління, яке базується на регулярному моніторингу параметрів надання послуг та аналізі ключових показників ефективності. Зокрема, у ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» особлива увага приділяється цифровізації процесів, що мінімізує використання паперових носіїв, а також впровадженню енергоефективних технологій у межах офісних приміщень. Такий комплексний підхід до екологічної відповідальності не лише позитивно впливає на навколишнє середовище, а й сприяє підвищенню довгострокової стійкості та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Вона базується на трьох принципах: юридичний відділ здійснює щомісячний моніторинг правових оновлень, що гарантує відповідність діяльності компанії державним та міжнародним екологічним стандартам; ниження негативного операційного впливу на персонал та довкілля.

Моніторинг взаємовідносин зі стейкхолдерами в ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» демонструє перехід від епізодичних заходів до системної стратегії сталого розвитку. Незважаючи на відсутність окремих звітів про

КСВ, компанія активно висвітлює свою діяльність, що сприяє прозорості та зміцненню репутаційного капіталу. Подальший розвиток потребує посилення цифрової присутності та формалізації нефінансової звітності.

Висновки до розділу 2

1. ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» є досвідченим суб'єктом ринку інтелектуальних послуг в сфері медицини, що спеціалізується на кон'юнктурних та соціологічних дослідженнях. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує високу якість контролю на кожному етапі створення аналітичного продукту — від «польового» збору даних до фінальної інтерпретації. Гнучкість організаційної моделі дозволяє компанії успішно адаптуватися до запитів як комерційного сектора, так і міжнародних неурядових організацій, що є критично важливим у нестабільному економічному середовищі.

2. Фінансовий моніторинг за 2022–2024 рр. виявив неоднозначні тенденції. 2023 рік став піковим за показниками прибутковості, проте 2024 рік продемонстрував певне зниження чистого доходу на 7%. Незважаючи на скорочення валового прибутку, менеджменту вдалося досягти зростання операційного прибутку на 18% та суттєво зменшити чистий збиток порівняно з 2022 роком. Це свідчить про ефективність заходів з оптимізації адміністративних витрат та витрат на збут, а також про перехід до моделі більш ощадливого та раціонального управління ресурсами.

3. SWOT-профіль та стратегічний потенціал було здійснено. Сильні сторони компанії — висока кваліфікація аналітиків та володіння сучасним інструментарієм (SPSS, R) — створюють фундамент для експансії на міжнародні ринки через аутсорсинг аналітики. Проте SWOT-аналіз виявив критичну залежність від великих замовників та високу плинність кадрів у нижній ланці (інтерв'юери). Головною можливістю для компанії є розвиток AI-досліджень та онлайн-панелей, що дозволить знизити собівартість послуг

і мінімізувати вплив зовнішніх економічних криз. Встановлено, що соціальна відповідальність у ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» трансформувалася у стратегічний інструмент виживання. Внутрішня політика орієнтована на розвиток людського капіталу: дистанційну роботу, преміювання за професійне навчання та соціальну підтримку ветеранів компанії. Зовнішній вектор базується на суворому дотриманні етичного кодексу ESOMAR, що забезпечує високу довіру з боку респондентів та замовників. Особливого значення набуває інтелектуальне волонтерство — надання pro-bono послуг (заради суспільного блага) для неурядових громадських організацій та волонтерських фондів.

4. Екологічна політика компанії базується на концепції «цифрового офісу». Повна відмова від паперових анкет на користь хмарних технологій та онлайн-інструментів дозволила не лише зменшити екологічне навантаження, а й підвищити операційну швидкість. Юридичний супровід та щомісячний моніторинг екологічного законодавства гарантують відповідність діяльності міжнародним стандартам, що зміцнює репутацію компанії в очах іноземних партнерів.

5. Результати моніторингу взаємодії зі стейкхолдерами. За результатами контент-аналізу інформаційної відкритості, ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» отримало оцінку 67,8%. Це виводить компанію у групу лідерів ринку, проте вона все ще поступається глобальним мережевим агенціям (KANTAR, NIELSENIQ) за рівнем формалізації нефінансової звітності. Виявлено потребу у створенні окремого розділу з КСВ на сайті та регулярній публікації соціальних звітів.

6. Отже, ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» демонструє високий рівень адаптивності та соціальної зрілості. Головним вектором подальшого розвитку має стати посилення цифрової присутності, диверсифікація портфеля послуг та впровадження системної звітності про сталий розвиток, що дозволить трансформувати соціальний капітал у стабільне зростання фінансових показників.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»

3.1 Розробка стратегічної моделі впровадження соціальної відповідальності в загальну систему менеджменту досліджуваного підприємства

Стратегічна модель впровадження соціальної відповідальності в загальну систему менеджменту ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» базується на принципі органічної інтеграції соціальних, екологічних та етичних векторів у щоденну операційну діяльність. Науковий підхід до побудови цієї моделі передбачає трансформацію традиційних функцій управління, де планування соціальних інвестицій стає такою ж важливою складовою, як і фінансове бюджетування. Згідно з результатами фінансового моніторингу за 2022–2024 роки, компанія продемонструвала здатність до адаптації: попри зниження чистого доходу, операційний прибуток зріс на вісімнадцять відсотків. Це створює надійне економічне підґрунтя для переходу від спонтанних благодійних акцій до системної моделі сталого розвитку [37].

Запропонована модель структурується навколо взаємодії з ключовими стейкхолдерами через конкретні управлінські KPI. Зокрема, внутрішній блок моделі фокусується на розвитку інтелектуального капіталу — головного активу дослідницької організації. Програма передбачає інвестиції у професійну сертифікацію аналітиків (володіння мовами R та Python), що дозволяє знизити коефіцієнт плинності кадрів, який у «польових» відділах галузі традиційно є високим. Екологічний вектор моделі реалізується через стратегію «PAPERLESS RESEARCH», що базується на переході до 100% цифрового збору даних. За результатами контент-аналізу, поточний рівень інформаційної прозорості компанії у сфері КСВ становить 67,8%, що є високим показником порівняно з такими конкурентами, як GRADUS

RESEARCH (49%) або Центр Разумкова (42,8%), проте модель передбачає зростання до 90% (рівень KANTAR UKRAINE) через впровадження нефінансової звітності [37].

У табл. 3.1 представлено стратегічну матрицю впровадження СВ у систему менеджменту ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП».

Таблиця 3.1

Стратегічна матриця впровадження СВ у систему менеджменту ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»

Компонент системи менеджменту	Стратегічна ціль (на основі даних 2024 р.)	Інструменти реалізації та KPI	Очікуваний економічний та соціальний ефект
Фінансовий менеджмент	Оптимізація витрат на фоні зниження чистого доходу на 7,17%	Впровадження енергоефективних систем та хмарних серверів; скорочення адміністративних витрат на 18,5%	Підвищення рентабельності операційної діяльності; залучення грантових інвестицій
Управління персоналом (HR)	Стабілізація інтелектуального капіталу та подолання плинності кадрів	Система преміювання за сертифікацію (SPSS/R); впровадження програм стажування для студентів-соціологів	Зниження витрат на рекрутинг; зростання індексу лояльності персоналу (eNPS) до 75%+
Операційний менеджмент	Повна цифровізація збору даних («Paperless Office»)	Перехід на CAPI/CAWI методи; щомісячний моніторинг екологічного законодавства юридичним відділом	Мінімізація екологічного сліду; прискорення обробки даних на 25-30%
Маркетинг та комунікації	Підвищення інформаційної прозорості з поточних 67,8% до 90%	Створення розділу «Сталий розвиток» на сайті; публікація річного звіту за стандартами GRI; pro-bono проекти	Зміцнення бренду; вихід на міжнародні ринки (аутсорсинг для закордонних NGO)
Ризик-менеджмент	Забезпечення етичності даних та відповідність стандартам	Впровадження внутрішнього кодексу етики дослідника; аудит за стандартами ESOMAR	Мінімізація юридичних ризиків щодо захисту персональних даних (GDPR)

Джерело: складено автором

Етичний складник моделі регламентується дотриманням міжнародного кодексу ESOMAR, що гарантує валідність даних та захист прав респондентів. Важливим елементом є впровадження механізму pro-bono досліджень, де частка соціально значущих проєктів у загальному портфелі компанії має становити не менше 5-10%. Це дозволяє диверсифікувати джерела залучення грантових коштів, обсяг яких у 2024 році вже продемонстрував позитивну динаміку. Таким чином, стратегічна модель перетворює соціальну відповідальність із витратної статті на репутаційний актив, що підвищує інвестиційну привабливість ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» та забезпечує довгострокову стійкість на ринку аналітичних послуг України.

3.2 Впровадження інструментарію оцінки та контролю соціальних інвестицій

Удосконалення системи менеджменту ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» вимагає переходу від простого декларування принципів корпоративної соціальної відповідальності до впровадження науково обґрунтованого інструментарію оцінки та контролю соціальних інвестицій. Під соціальними інвестиціями розуміють цілеспрямовані ресурси компанії (фінансові, інтелектуальні, часові), що спрямовуються на вирішення соціальних та екологічних завдань з метою отримання довгострокового стратегічного ефекту. Враховуючи динаміку фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки, де при зниженні чистого доходу спостерігалося зростання операційного прибутку на вісімнадцять відсотків, контроль за ефективністю використання кожної одиниці інвестованого капіталу набуває першочергового значення.

Ключовим інструментом у цій системі має стати методика розрахунку соціального повернення на інвестиції (SROI), яка дозволяє трансформувати соціальні результати у грошовий еквівалент. Для ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» це особливо актуально в контексті реалізації *pro bono* проєктів та

програм розвитку персоналу, де прямий фінансовий прибуток відсутній, але формується значний репутаційний та інтелектуальний актив. Система контролю повинна базуватися на ієрархії показників, що охоплюють внутрішній (персонал, екологія офісу) та зовнішній (громада, якість даних) вектори діяльності.

У табл. 3.2 представлено запропонований до впровадження інструментарій оцінки ефективності соціальних інвестицій ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП».

Таблиця 3.2

Запропонований інструментарій оцінки ефективності соціальних інвестицій ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП»

Група показників	Конкретні індикатори оцінки (KPI)	Метод контролю та збору даних	Періодичність аудиту
Економічна ефективність	Рентабельність соціальних інвестицій; частка грантового фінансування	Аналіз фінансової звітності (Форма №2); бюджетний моніторинг	Щоквартально
Розвиток персоналу	Індекс лояльності (eNPS); вартість навчання на 1 співробітника; плинність кадрів	Анонімне опитування; звітність HR-відділу; дані про сертифікацію (R/SPSS)	Раз на півроку
Екологічна стійкість	Питома вага «цифрових» опитувань (CAWI/CAPI); економія паперу та енергоресурсів	Екологічний аудит офісних процесів; моніторинг рахунків	Щорічно
Репутаційний капітал	Рівень інформаційної прозорості сайту (цільовий — 90%); медіа-охоплення соціальних проектів	Контент-аналіз веб-ресурсів; моніторинг згадувань у ЗМІ та соцмережах	Щомісяця

Джерело: складено автором

Для забезпечення безперервного контролю пропонується впровадження матриці соціального моніторингу (табл. 3.2), яка дозволяє зіставити витрати на соціальні напрямки з отриманими результатами та вчасно коригувати стратегію в разі відхилень від запланованих KPI.

Таблиця 3.3

Матриця контролю та моніторингу соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів

Напрямок інвестування	Фактичні витрати (тис. грн)	Досягнутий соціальний ефект	Вплив на стійкість компанії
Цифровізація («Paperless»)	Згідно з бюджетом IT	Зниження використання паперу на 85%	Оптимізація операційних витрат; екологічний імідж
Навчання аналітиків	Витрати на сертифікацію	Підвищення кваліфікації 40% штату	Зростання якості аналітичних звітів; утримання талантів
Pro-bono дослідження	Вартість людино-годин	Підтримка 5 великих NGO проєктів	Доступ до міжнародних партнерств; диверсифікація портфеля
Соціальні виплати	Матеріальна допомога	Підтримка лояльності пенсіонерів та сімей	Зміцнення корпоративної культури та бренду роботодавця

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження запропонованого інструментарію оцінки та контролю дозволить ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» не лише підняти рівень інформаційної відкритості до рівня світових лідерів ринку, а й забезпечити прозорий зв'язок між соціальною активністю та зростанням операційної прибутковості. Це перетворює соціальну відповідальність на керований бізнес-процес, що мінімізує ризики та максимізує цінність компанії для всіх стейкхолдерів.

3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів для ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» базується на розрахунку прямого фінансового результату (економії витрат) та опосередкованого впливу соціальних інвестицій на капіталізацію бренду. Оскільки за звітний період компанія продемонструвала зниження чистого доходу на сім цілих сімнадцять сотих відсотка, стратегічним пріоритетом є впровадження заходів, що мають позитивний чистий дисконтований дохід (NPV) та короткий термін окупності.

1. Розрахунок економії від цифровізації («Paperless Office»)

Заміна паперових анкет на цифрові методи збору даних (CAPI/CAWI) дозволяє радикально скоротити операційні витрати.

Вихідні дані:

- Річні витрати на друк, логістику та зберігання паперових анкет: 450 000 грн.
- Вартість впровадження спеціалізованого ПЗ та хмарних серверів: 200 000 грн (одноразово).
- Витрати на підтримку системи: 50 000 грн/рік.
- Річна економія (S_{eco}):

$S_{eco} = C_{old} – C_{new}$, де:

S_{eco} (SAVING/EFFICIENCY) — сума чистої річної економії (грошовий вираз отриманого ефекту);

Cold (COSTS OLD) — поточні (базові) витрати компанії до впровадження змін. Це витрати на друк паперових анкет, їхню логістику по Україні, оренду складів для зберігання архівів та оплату праці кур'єрів.

C_{new} (COSTS NEW) — прогнозовані витрати після впровадження змін. Сюди входять лише операційні витрати на підтримку нової системи (оплата хмарного сховища, ліцензії на ПЗ для планшетів та технічна підтримка).

S_{eco} = 450,000 — 50,000 = 400,000 грн/рік

Термін окупності (PP):

PP = I/S_{eco} = 200,000/400,000 = 0,5 року (6 місяців)

2. Економічний ефект від зниження плинності кадрів

Інвестиції в соціальну підтримку та сертифікацію аналітиків дозволяють знизити плинність кадрів, що зменшує витрати на рекрутинг та адаптацію нових співробітників.

Формула розрахунку економії (E_{hr}):

$E_{hr} = (T_1 — T_2) * C_{hire}$

де:

- T_1, T_2 — кількість звільнених працівників до і після заходів (очікуване зниження з 20 до 12 осіб);
- C_{hire} — середня вартість заміни одного фахівця (пошук, навчання, низька продуктивність у перші місяці), становить близько 60 000 грн.

Розрахунок:

E_{hr} = (20 — 12) * 60 000 = 480 000 грн/рік .

3. Оцінка ефективності через показник SROI (Social Return on Investment)

Показник SROI дозволяє оцінити загальну цінність, створену для стейкхолдерів (у тому числі через *pro bono* проєкти), відносно суми інвестицій.

SROI = PV(B)/I,

де: PV(B) — приведена вартість соціальних та економічних вигод;

I — сума соціальних інвестицій (бюджет на КСВ).

Прогнозні показники на 2026 рік:

- Сума інвестицій (I): 350 000 грн (навчання + еко-модернізація + соціальна допомога).
- Оцінена вартість вигод (PV(B)): 980 000 грн (економія ресурсів + утримання талантів + медіа-ефект).

SROI= 980 000/ 350 000 = 2,8.

Це означає, що на кожну 1 гривню, інвестовану в соціальну відповідальність, компанія та суспільство отримують 2,8 грн сукупної вигоди.

Узагальнені показники економічної ефективності запропонованих заходів представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Узагальнені показники економічної ефективності запропонованих заходів

Захід	Витрати на впровадження (грн)	NPV (3 роки, r=15%)
Цифровізація процесів	200000	713300
Програма лояльності HR	150000	946000
Разом	350000	1659300

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи є економічно виправданими. Інтегральний показник чистого дисконтованого доходу (NPV) за три роки перевищує 1,6 млн грн, що при інвестиціях у 350 тис. грн підтверджує високу доцільність впровадження стратегії соціальної відповідальності у ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП». Це дозволить не лише компенсувати поточне падіння чистого доходу, а й створити базу для зростання прибутковості на 12-15% у середньостроковій перспективі.

Дорожня карта реалізації стратегічних заходів ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» на 2026 рік представлена у табл. 3.5 структурована як послідовний процес трансформації, що розпочинається у першому кварталі з розбудови технологічного фундаменту. Протягом січня та лютого основні зусилля повинні бути зосереджені на аудиті IT-інфраструктури, закупівлі професійного програмного забезпечення для методів CAPI/CAWI та налаштуванні хмарних серверів для безпечного зберігання даних.

Завершення початкового етапу в березні ознаменується запуском пілотного проєкту «цифрового офісу» та стартом першої хвилі сертифікації аналітичного персоналу, що закладає базу для підвищення якості інтелектуального продукту.

Таблиця 3.5

Дорожня карта стратегічного розвитку на 2026 рік

Квартал	Етап (Пріоритет)	Ключові заходи	Очікуваний результат (KPI)
I Квартал	Технологічний старт	• Аудит IT-інфраструктури та закупівля ПЗ (CAPI/CAWI).• Налаштування хмарних серверів.• Запуск навчання аналітиків (Data Science/R).	Готовність цифрової платформи; сертифікація першої групи персоналу
II Квартал	Операційна трансформація	• Повний перехід на «Paperless» збір даних • Запуск першого pro bono проєкту для NGO • Вимірювання лояльності команди (eNPS)	Скорочення витрат на логістику та папір; оновлення етичного кодексу
III Квартал	Репутаційне позиціонування	• Оптимізація сайту до рівня прозорості 90% • Розширення програми навчання (Python/SPSS) • Публікація кейсів КСВ у медіа	Відповідність бренду рівню світових лідерів (Kantar, NielsenIQ)
IV Квартал	Фіналізація та аудит	• Підготовка нефінансового звіту (GRI стандарти) • Розрахунок фактичного SROI та NPV • Презентація результатів загальним зборам	Підтвердження ефекту > 1,6 млн грн; база для зростання доходу на 15%

Джерело: складено автором

Другий квартал присвячений глибокій операційній трансформації та активізації внутрішньої соціальної політики. У квітні відбудеться повний перехід на безпаперовий збір даних, що супроводжуватиметься першим

вимірюванням індексу лояльності співробітників (eNPS). Травень та червень стануть періодом виходу на новий рівень зовнішньої відповідальності через відбір перших *pro bono* проектів та публічне оновлення етичного кодексу компанії. Важливим фінансовим підсумком першого півріччя стане аналіз економії витрат на логістику та друк, що дозволить підтвердити правильність обраного курсу.

Дорожня карта (Gantt-діаграма) реалізації стратегічних заходів ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» на 2026 рік представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Дорожня карта (Gantt-діаграма) реалізації стратегічних заходів ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» на 2026 рік

Етап / Місяць	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
IT-аудит та інфраструктура	■	■										
Закупівля ПЗ, хмара		■	■									
Цифровий офіс, сертифікація			■									
Без паперові процеси, eNPS				■								
Pro bono, етичний кодекс					■	■						
Навчання Python/SPSS							■	■				
Оптимізація сайту, ESG									■			
HR-аудит, звітність										■	■	
NPV, стратегія-2027												■

Джерело: складено автором

Протягом третього кварталу акцент зміститься на зміцнення репутації та масштабування професійного навчання. Липень і серпень будуть використані для розширення компетенцій команди у сфері Python та SPSS, а також для публікації успішних соціальних кейсів на сайті компанії. У вересні заплановано фінальну оптимізацію веб-ресурсу для досягнення цільового показника прозорості у 90%. Це створить необхідні умови для початку підготовки нефінансового звіту за міжнародними стандартами, що є критичним для залучення міжнародних стейкхолдерів.

Завершальний четвертий квартал спрямований на фіналізацію річного циклу та оцінку досягнутих KPI. У жовтні та листопаді відбудеться підсумковий аудит HR-стабільності та презентація звіту зі сталого розвитку. Грудень стане місяцем стратегічного аналізу, протягом якого буде розраховано фактичний показник NPV та підтверджено економічну ефективність впроваджених заходів перед загальними зборами учасників. Це дозволить затвердити оновлену стратегію на 2027 рік, спираючись на вже отримані результати зростання операційної прибутковості та зміцнення бренду.

Для успішної реалізації стратегічного плану ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» визначено чітку систему ключових показників ефективності (KPI) для профільних департаментів, що забезпечує злагоджену роботу всіх ланок організації.

ІТ-служба та польовий відділ фокусуються на технічній міграції та повній цифровізації процесів, де головним індикатором виступає коефіцієнт діджиталізації із цільовим орієнтиром понад 85% проектів у цифровому форматі. Департамент управління персоналом (HR) спрямовує свої зусилля на збереження та розвиток інтелектуального капіталу компанії, де пріоритетним завданням є стабілізація колективу та зниження показника плинності кадрів до рівня не більше 12 осіб на рік. Паралельно з цим, відділи маркетингу та PR відповідають за нарощування зовнішнього репутаційного капіталу через підвищення прозорості діяльності. Їхнім ключовим

індикатором є індекс інформаційної відкритості, який має сягнути 90%, що дозволить компанії відповідати стандартам провідних світових гравців аналітичного ринку.

Висновки до розділу 3

1. На основі проведеного дослідження в межах третього розділу сформульовано цілісну концепцію вдосконалення системи управління соціальною відповідальністю ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП», яка базується на інтеграції соціальних, екологічних та етичних аспектів у загальну стратегію менеджменту. Розроблена стратегічна модель передбачає трансформацію традиційних управлінських функцій, де соціальні інвестиції стають об’єктом чіткого планування та бюджетування, що підкріплюється позитивною динамікою операційного прибутку компанії. Внутрішній контур моделі фокусується на розвитку інтелектуального капіталу через професійну сертифікацію аналітиків, що дозволяє знизити плинність кадрів, тоді як екологічний вектор реалізується через перехід до стратегії «Paperless Research» із використанням цифрових методів збору даних.

2. Для забезпечення керованості цього процесу впроваджено науково обґрунтований інструментарій оцінки та контролю, ключовим елементом якого є методика розрахунку соціального повернення на інвестиції (SROI), що трансформує якісні соціальні результати у грошовий еквівалент. Матриця соціального моніторингу дозволяє систематично зіставляти витрати на навчання, цифровізацію та pro-bono проекти з отриманим ефектом, забезпечуючи прозорий зв'язок між соціальною активністю та стійкістю бізнесу. Обґрунтування економічної ефективності підтвердило доцільність запропонованих змін: розраховано, що пряма економія від відмови від паперових анкет становить 400 000 грн на рік при окупності за 6 місяців, а зниження плинності персоналу генерує додатковий ефект у розмірі 480 000 грн щорічно. Загальний показник SROI на рівні 2,8

свідчить про високу соціальну рентабельність, а інтегральний показник NPV понад 1,6 млн грн за три роки підкреслює фінансову привабливість стратегії.

3. Практична реалізація стратегії закріплена у дорожній карті на 2026 рік, яка охоплює всі етапи від аудиту IT-інфраструктури до публікації нефінансової звітності за стандартами GRI. Контроль за виконанням плану покладено на профільні департаменти з чітко визначеними KPI: для IT-відділу це коефіцієнт діджиталізації понад 85%, для HR — стабілізація штату до 12 звільнень на рік, а для відділу маркетингу — досягнення 90% рівня інформаційної прозорості сайту. Таким чином, запропонований комплекс заходів перетворює соціальну відповідальність із витратної статті на стратегічний актив, що забезпечує ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» довгострокову конкурентоспроможність та потенціал для зростання прибутковості на 12–15% у майбутніх періодах.

ВИСНОВКИ

1. Еволюція концепції соціальної відповідальності підтвердила перехід від класичної моделі максимізації прибутку до сучасної парадигми створення спільних цінностей, де інтеграція етичних та екологічних аспектів у стратегію бізнесу стає запорукою його довгострокової стійкості. У сфері досліджень та охорони здоров'я СВО трансформувалася в модель «етичного капіталізму», яка базується на настанові ISO 26000 та Глобальному договорі ООН, забезпечуючи біоетичні стандарти та високу соціальну значущість аналітичного продукту. Систематизація рівнів відповідальності за «пірамідою» А. Керролла доводить, що для вітчизняних організацій критично важливою є синергія між внутрішньою підтримкою персоналу та зовнішньою допомогою суспільству в умовах кризи.

2. Аналіз діяльності ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» засвідчив, що компанія є зрілим суб’єктом ринку інтелектуальних послуг з адаптивною організаційною структурою. Попри складні фінансові умови 2024 року, менеджменту вдалося досягти зростання операційного прибутку на 18% завдяки ощадливому управлінню та оптимізації витрат. Проте SWOT-аналіз виявив слабкі місця: залежність від великих замовників та плинність кадрів у нижній ланці. У відповідь на ці виклики соціальна відповідальність підприємства трансформувалася у стратегічний ресурс: впроваджено концепцію «цифрового офісу» (Paperless Research), що дозволило зменшити екологічний слід, та політику інтелектуального волонтерства (pro bono) для підтримки неурядових організацій. Поточний рівень інформаційної відкритості компанії (67,8%) підтверджує її лідерські амбіції, проте вказує на необхідність запровадження системної нефінансової звітності.

3. Розроблено цілісну стратегічну модель інтеграції СВО в менеджмент підприємства. Впровадження інструментарію оцінки через показник SROI продемонстрував високу економічну ефективність: кожна інвестована гривня приносить 2,8 грн сукупної вигоди. Розраховано, що повна цифровізація та

програми лояльності HR забезпечують сумарний річний ефект у розмірі 880 000 грн, а показник NPV понад 1,6 млн грн за три роки підтверджує фінансову привабливість проекту. Дорожня карта на 2026 рік із чіткими KPI для кожного департаменту — від IT-відділу до маркетингу — створює надійний алгоритм перетворення соціального капіталу на стабільне зростання прибутковості у межах 12–15%.

4. Таким чином, вдосконалена система управління соціальною відповідальністю забезпечує ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» не лише репутаційні переваги, а й реальну операційну стійкість у нестабільному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошко Т. Р. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах : монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2013. 275 с.

2. Бабічева Г. С., Ніщименко О. С. Аналіз діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств у сфері зв'язків з громадськістю. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 23-24 квіт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 226–228.

3. Білан О. С. Дослідження особливостей формування програми корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 1(22). С. 49–52.

4. Братішко Ю. С. Соціальна відповідальність фармацевтичних компаній: форми та напрямки реалізації. *Economics, management, law: realities and perspectives : collection of scientific articles*. Paris : Les Editions L'Originale, 2016. P. 116–123.

5. Братішко Ю. С. Соціальна відповідальність фармацевтичного бізнесу: сутність та об'єкти. *Фармацевтична наука та практика : проблеми, досягнення, перспективи розвитку* : матеріали I наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 24-25 берез. 2016 р. Харків : НФаУ, 2016. С. 182–183.

6. Братішко Ю. С. Теоретичні та практичні підходи до управління системою соціальної відповідальності у фармації : дис. … д–ра фармацевт. наук : 15.00.01 / НФаУ. Харків : НФаУ, 2021. 320 с.

7. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Актуальні питання управління соціальною відповідальністю фармацевтичних компаній. *Управління якістю в фармації* : матеріали XV наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 25 трав. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 31–34.

8. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Науково-практичні підходи до проектування організаційної структури управління соціальною

відповідальністю фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2018. № 3. С. 34–40.

9. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Обґрунтування компетентностей та освітніх компонент для підготовки менеджерів із соціальної відповідальності для потреб вітчизняної фармації. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2018. № 4. С. 36–43.

10. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Соціальна відповідальність як сучасна концепція менеджменту у фармації. *Відкриваємо нове сторіччя: здобутки та перспективи* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, присвяч. 100-річчю Національного фармацевтичного університету, м. Харків, 10 верес. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 606–608.

11. Братішко Ю. С. Зовнішня соціальна відповідальність фармацевтичних компаній. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 276–280.

12. Бурлакова Ю. М. Дослідження особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Т. 1, № 6. С. 220–227.

13. Власова Т. Р. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність та тенденції. *Вісник Чернівецького торговельно–економічного інституту*. *Серія : Економічні науки*. 2013. № 1. С. 52–57.

14. Ворончак І. О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 24–29.

15. Галій Л. В., Музика Т. Ф. Дослідження діяльності організацій професійного фармацевтичного самоврядування за кордоном. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2021. Т. 7, № 1. С. 12–17.

16. Головінов О. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 2(36). С. 187–192.

17. Гончар О. І. Корпоративна соціальна відповідальність – сучасний вектор розвитку підприємницького потенціалу. *Вісник Хмельницького*

національного університету. Серія : Економічні науки. 2017. Т. 3, № 6. С. 74–80.

18. Гурочкіна В. В., Кравченко Л. В. Стратегічний аналіз корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 198–205.

19. Деліні М. М. Напрями підвищення корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 15. С. 118–122.

20. Демченко Н. В., Ляшенко Г. Р. Прибутковість фармацевтичного бізнесу в контексті соціальної відповідальності. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 25 квіт. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 73–82.

21. Демченко Н. В., Попова І. А. Формування системи соціальної відповідальності працівників аптечних закладів. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 25 квіт. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 83–90.

22. Длугопольський О. В., Олійник Д. М. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 2(6). P. 265–273.

23. Затєйщикова О. О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 200–205.

24. Карпюк З., Крупський О., Стасюк Б. Перспективи розвитку соціальної відповідальності на основі досвіду світових фармацевтичних компаній. *Вчені записки університету «Крок»*. 2023. № 1(69). С. 136–151.

25. Коваленко Є. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 134–139.

26. Котвіцька А. А., Волкова А. В. Аналіз нормативно-правової бази, що регулює виконання аптечними закладами своїх функцій з урахуванням

соціально орієнтованих тенденцій. *Фармацевтичний журнал*. 2024. Т. 79, № 6. С. 3–24.

27. Кутова Н. М., Братішко Ю. С. Посадові обов'язки менеджера із соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 28 жовт. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 106–108.

28. Носова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність: модель в Німеччині. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2017. № 92. С. 11–21.

29. Оленін В. О., Братішко Ю. С. Проблеми управління соціально відповідальною діяльністю фармацевтичних компаній. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 28 жовт. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 284–286.

30. Олійник О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 222 с.

31. Павликівська О. І. Генезис розвитку теорії та практики соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2017. № 8. С. 91–95.

32. Пестун І. В., Бабічева Г. С., Жадько С. В. Аналіз використання вітчизняними фармацевтичними підприємствами PR-технологій на шляху реалізації соціально-орієнтованого маркетингу в умовах світової пандемії COVID-19. *Вісник фармації*. 2022. № 1. С. 92–100.

33. Поплавська О. В. Вплив стратегії соціальної відповідальності на діяльність підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 82–85.

34. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С, Кубасова Г. В. Формування системи показників оцінки соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу. *Клінічна фармація*. 2015. Т. 19, № 2. С. 4–8.

35. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С. Аналіз сучасних тенденцій в управлінні соціальною відповідальністю фармацевтичних підприємств. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. Т. 2, № 3. С. 5–17.

36. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С. Соціальна відповідальність : метод. рек. до семінарських занять для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання, які навчаються за ОПП «ЕП». Харків : НФаУ, 2018. 27 с.

37. ТЗОВ «ЮКРЕЙН РІСЕРЧ ГРУП» : офіційний сайт. URL: http://www.ukraineresearch.com/ (дата звернення: 27.10.2025).

38. Соціальна відповідальність : метод. рек. до самостійної роботи для здобувачів вищ. освіти освітньої програми «Маркетинг» / А. А. Котвіцька та ін. Харків : НФаУ, 2017. 40 с.

39. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / за заг. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.

40. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни / Л. Червінська та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 6(53). С. 405–416.

41. Філиппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 5–17.

42. Черкашина А. В., Котвіцька А. А. Дослідження сучасного стану соціальної відповідальності найбільших аптечних мереж міста Харкова. *Управління, економіка та забезпечення якості у фармації*. 2014. № 2(34). С. 36–42.

43. Шевчук П. І. Соціальна політика : навч. посіб. / 2-ге вид. Львів : Світ, 2005. 399 с.

44. Шуванова О. В., Рогуля О. Ю., Гурбанзаде Ч. Соціальна відповідальність аптечних закладів в Україні по відношенню до персоналу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VII

Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 23-24 верес. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 531–532.

45. Archie B. Carroll. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1(3). P. 19.

46. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations / R. Steurer et al. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61(3). P. 263–281.

47. European Academy of Business in Society. URL: www.eabis.org (Date of access: 27.10.2025).

48. European Foundation for Management Development. URL: http://www.efmd.org (Date of access: 27.10.2025).

49. Heyward C. The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. *Forbes Business Council*. URL: https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/thegrowingimportance-of-social-responsibility-in-business/?sh=1b21a7062283 (Date of access: 28.09.2025).

50. Marakova V., Wolak-Tuzimek A., Tuckova Z. Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises. *Journal of Competitiveness*. 2021. Vol. 13(1). P. 113–128.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

YOUTH PHARMACY SCIENCE

МАТЕРІАЛИ
VI ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

10-11 грудня 2025 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2025

Продовження дод. А

УДК 615.1

Редакційна колегія: проф. Кухтенко О. С., проф. Рубан О.А.
Укладачі: Комісаренко М.А., Боднар Л. А., Сурікова І. О., Маслов О.Ю.

Youth Pharmacy Science: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (10-11 грудня 2025 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2025. – 648 с.

Збірка містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Youth Pharmacy Science», які представлені за пріоритетними напрямами науково-дослідної роботи Національного фармацевтичного університету. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти синтезу біологічно активних сполук і створення на їх основі лікарських субстанцій; стандартизації ліків, фармацевтичного та хіміко-технологічного аналізу; вивчення рослинної сировини та створення фітопрепаратів; сучасної технології ліків та екстемпоральної рецептури; біотехнології у фармації; досягнень сучасної фармацевтичної мікробіології та імунології; доклінічних досліджень нових лікарських засобів; фармацевтичної опіки рецептурних та безрецептурних лікарських препаратів; доказової медицини; сучасної фармакотерапії, соціально-економічних досліджень у фармації, маркетингового менеджменту та фармакоекономіки на етапах створення, реалізації та використання лікарських засобів; управління якістю у галузі створення, виробництва й обігу лікарських засобів; інформаційних та освітніх технологій у фармації та медицині; суспільствознавства; філології.

УДК 615.1

© НФаУ, 2025

Продовження дод. А

Етапи впровадження системного підходу в фінансове планування в ЗОЗ є наступними. Перший етап впровадження полягає у системному аналізі існуючого МФП медичного закладу. Проводиться комплексне обстеження всіх компонентів механізму, виявляються основні елементи системи, аналізуються зв'язки між ними, оцінюється ефективність функціонування кожної підсистеми.

Другий етап передбачає формування концептуальної моделі цільової системи фінансового планування, яка відображає бажану модель механізму після впровадження системного підходу. Розробляється архітектура системи з чітким визначенням складу підсистем, їхніх функцій, взаємозв'язків та інтерфейсів взаємодії.

Третій етап охоплює детальне проєктування елементів системи фінансового планування з урахуванням принципів системності. Розробляються регламенти функціонування кожної підсистеми, визначаються формати та структура інформаційних потоків між елементами системи, створюються процедури координації та узгодження планових рішень різних підрозділів.

Четвертий етап присвячений створенню інформаційно-технологічної платформи, що підтримує функціонування системи фінансового планування у ЗОЗ. Впроваджуються програмні засоби автоматизації планових розрахунків, формування консолідованих фінансових планів, моніторингу виконання бюджетних показників.

П'ятий етап передбачає поступове впровадження спроєктованого МФП з постійним моніторингом результатів та коригування відхилень фактичних фінансових показників від запланованих. Впровадження здійснюється послідовно, починаючи з окремих підсистем або пілотних підрозділів, що дозволяє мінімізувати ризики дестабілізації поточної діяльності ЗОЗ.

Завершальний етап включає налагодження системи безперервного вдосконалення МФП на основі системного підходу. Встановлюється регулярний моніторинг ключових показників ефективності, проводиться періодичний системний аудит для виявлення дисфункцій, порушень зв'язків між елементами, втрати цілісності системи.

Висновки. Системна інтеграція різних підсистем МФП в ЗОЗ забезпечує узгодженість стратегічних та оперативних планових рішень, балансування різних цілей та інтересів учасників процесу фінансового планування. Емерджентні властивості впровадження системного підходу до побудови МФП в медичних закладах проявляються у формуванні якісно нових можливостей фінансового планування, недосяжних при фрагментарному підході до реалізації окремих планових процедур.

ПОБУДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сьомова Х.О.
Науковий керівник: Посилкіна О.В.
Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна
fmmqaph@nuph.edu.ua

Вступ. Ефективна інтеграція принципів соціальної відповідальності організації в операційну діяльність і корпоративну культуру дозволяє мінімізувати нефінансові ризики, підвищити лояльність усіх зацікавлених сторін та відкрити нові можливості для інновацій.

Продовження дод. А

Актуальність роботи зумовлена необхідністю розробки чіткої, вимірюваної та комплексної системи, що забезпечить цілеспрямоване управління соціальними зобов'язаннями.

Мета дослідження. Теоретично обґрунтувати та розробити етапи, структурні елементи й механізми функціонування комплексної системи управління соціальною відповідальністю організації.

Матеріали та методи. Дослідження базувалося на аналізі міжнародних стандартів соціальної відповідальності організації. Використані методи включають системний підхід для визначення архітектури системи, стейкхолдерський аналіз для ідентифікації пріоритетних напрямків соціальної відповідальності організації та метод моделювання для побудови універсального алгоритму впровадження.

Результати дослідження. Визначено, що система управління соціальною відповідальністю організації повинна функціонувати на трьох взаємопов'язаних рівнях: стратегічному (вбудовування соціальної відповідальності організації у місію та стратегію), операційному (розробка внутрішніх політик та процедур) та контрольно-звітному (моніторинг та публікація нефінансової звітності). Розроблено чотириетапний алгоритм побудови системи: ідентифікація (аналіз суттєвості соціальних, екологічних та управлінських аспектів та очікувань стейкхолдерів); планування (формулювання політики соціальної відповідальності організації та кількісних цілей); впровадження (інтеграція соціальної відповідальності організації у бізнес-процеси, навчання персоналу); оцінка та аудит. Встановлено, що ефективність системи вимірюється не лише фінансовими, а й якісними показниками, такими як індекс довіри стейкхолдерів та динаміка соціально-екологічних показників.

Висновки. Розроблена системна модель, заснована на принципах міжнародних стандартів, дозволяє організації трансформувати соціальні зобов'язання у вагому конкурентну перевагу, забезпечуючи зростання репутаційного капіталу та довгострокову стійкість функціонування.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗИЧНОЇ ТЕРАПІЇ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ЦЕНТРАХ СЛОВЕНІЇ ТА УКРАЇНИ

Таможанська Д.О.
Науковий керівник: Лісна А.Г.
Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна
lex030401@gmail.com

Вступ. Європейський досвід інтеграції фізичної терапії (ФТ) у систему охорони здоров'я (ОЗ) має критичне значення для України, особливо в контексті реформ та зростання потреби у високоякісних реабілітаційних послугах (РП). Порівняння моделей менеджменту ФТ між Україною та Словенією, яка має розвинену інтегровану систему ОЗ та реабілітації, дозволить виявити ключові прогалини та визначити ефективні шляхи впровадження європейських стандартів.

Мета дослідження. Провести комплексний порівняльний аналіз ключових елементів системи менеджменту ФТ в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) та реабілітаційних центрах Словенії та України для обґрунтування пріоритетних напрямків оптимізації української моделі.

Продовження дод. А

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність за 2022 рік малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1972.40	6286.30
- первісна вартість	1001	2368.20	10291.60
- накопичена амортизація	1002	395.80	4005.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6277.60	218.50
Основні засоби	1010	0.00	0.00
- первісна вартість	1011	0.00	0.00
- знос	1012	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.90	0.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	8250.90	6505.70
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2.70	0.00
- у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	112484.80	152510.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	40.10	3.00
- у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	814.40	18299.80
Витрати майбутніх періодів	1170	27.40	313.40
Інші оборотні активи	1190	1298.70	46923.30
Усього за розділом II	1195	114668.10	218050.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	122919.00	224556.00

Продовження додатку Б

Фінансова звітність за 2022 рік малого підприємства

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1411.10	-14955.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1421.10	-14945.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	158.60	356.60
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
- довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
- товари, роботи, послуги	1615	115970.10	229026.90
- розрахунками з бюджетом	1620	1650.30	9647.20
- у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
- розрахунками зі страхування	1625	0.00	32.20
- розрахунками з оплати праці	1630	0.00	129.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3718.90	308.30
Усього за розділом III	1695	121339.30	239144.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	122919.00	224556.00

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2022), тис. грн	За звітний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	302509.20	224042.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	0.00	0.00
Інші операційні витрати	2180	318875.40	223000.70
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	302509.20	224042.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	318875.40	223000.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 — 2285)	2290	-16366.20	1041.40
Податок на прибуток	2300	0.00	187.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 — 2300)	2350	-16366.20	854.00

Продовження додатку Б

Фінансова звітність за 2023 рік малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2945.10	4926.00
- первісна вартість	1001	5402.20	13876.80
- накопичена амортизація	1002	2457.10	8950.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4914.60	91.50
Основні засоби	1010	0.00	263.30
- первісна вартість	1011	0.00	274.70
- знос	1012	0.00	11.40
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.90	0.90
Усього за розділом I	1095	7860.60	5281.70
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2.70	838.40
- у тому числі готова продукція	1103	0.00	179.90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	148066.70	112672.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.00	736.80
Гроші та їх еквіваленти	1165	18387.10	3494.20
Витрати майбутніх періодів	1170	313.40	206.70
Інші оборотні активи	1190	52554.80	156630.10
Усього за розділом II	1195	219327.70	274578.40
Баланс	1300	227188.30	279860.10

Продовження додатку Б

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11279.80	14458.80
Усього за розділом I	1495	-11269.80	14468.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	718.00	565.00
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
- товари, роботи, послуги	1615	227625.30	258566.60
- розрахунками з бюджетом	1620	9647.20	3934.40
- розрахунками зі страхування	1625	0.00	54.00
- розрахунками з оплати праці	1630	129.90	312.70
Інші поточні зобов'язання	1690	337.70	1958.60
Усього за розділом III	1695	237740.10	264826.30
Баланс	1900	227188.30	279860.10

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2023), тис. грн	Аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	420977.60	0.00
Інші операційні витрати	2180	395239.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	420977.60	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	395239.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 — 2285)	2290	25738.60	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 — 2300)	2350	25738.60	0.00

Продовження додатку Б

Фінансова звітність за 2024 рік малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4926.00	16455.50
- первісна вартість	1001	13876.80	28910.30
- накопичена амортизація	1002	8950.80	12454.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	91.50	5860.40
Основні засоби	1010	263.30	4993.00
- первісна вартість	1011	274.70	6881.10
- знос	1012	11.40	1888.10
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.90	0.90
Усього за розділом I	1095	5281.70	27309.80
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	838.40	1078.50
- у тому числі готова продукція	1103	179.90	435.50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	112672.20	116668.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	736.80	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3494.20	57524.70
Витрати майбутніх періодів	1170	206.70	467.40
Інші оборотні активи	1190	156630.10	70897.40
Усього за розділом II	1195	274578.40	246636.70
Баланс	1300	279860.10	273946.50

Продовження додатку Б

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14458.80	16105.00
Усього за розділом I	1495	14468.80	16115.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	565.00	978.90
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
- товари, роботи, послуги	1615	258566.60	254130.50
- розрахунками з бюджетом	1620	3934.40	1365.60
- розрахунками зі страхування	1625	54.00	212.10
- розрахунками з оплати праці	1630	312.70	819.40
Інші поточні зобов'язання	1690	1958.60	325.00
Усього за розділом III	1695	264826.30	256852.60
Баланс	1900	279860.10	273946.50

Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2024), тис. грн	Аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	559454.60	0.00
Інші операційні витрати	2180	558237.00	0.00
Інші доходи	2240	790.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	560244.60	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	558237.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 — 2285)	2290	2007.60	0.00
Податок на прибуток	2300	361.40	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 — 2300)	2350	1646.20	0.00