

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол № 18 від 16.06.2026 р.

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

**«Аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності в діяльності
підприємства SoftServe»**
(тема роботи)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Менеджмент»
(назва освітньої програми)

Здобувач



(підпис)

Юлія ЗЕЛІНСЬКА

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

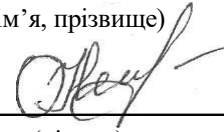
(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)



(підпис)

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Зелінської Юлії Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Менеджмент»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності в діяльності підприємства SoftServe
керівник роботи Нестеренко Оксана Олександрівна, доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: офіційні звіти SoftServe з корпоративної соціальної відповідальності за 2022–2024 рр.; дані Державної служби статистики України; матеріали Глобального договору ООН; стандарти GRI та ISO 26000; публікації у міжнародних наукових базах Scopus та Web of Science.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності підприємства;

2) аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства SoftServe;

3) напрями вдосконалення КСВ-стратегії підприємства SoftServe.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Юлія ЗЕЛІНСЬКА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувачки Зелінської Юлії Сергіївни на тему «Аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності в діяльності підприємства SoftServe» викладена на 61 сторінці комп'ютерного тексту. Вона містить 14 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел включає 59 найменувань.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування і реалізації корпоративної соціальної відповідальності в ІТ-компаніях.

Об'єкт дослідження – система корпоративної соціальної відповідальності підприємства SoftServe.

Мета дослідження – оцінити систему корпоративної соціальної відповідальності підприємства SoftServe та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Методи та підходи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, метод кількісного оцінювання, бенчмаркінг.

Основні результати: визначено сутність, принципи та еволюцію концепції КСВ, охарактеризовано основні моделі КСВ та провідні міжнародні стандарти; проведено комплексну оцінку ефективності системи КСВ SoftServe за 2022–2024 роками; запропоновано п'ять стратегічних напрямів вдосконалення КСВ-стратегії SoftServe.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає у комплексному аналізі КСВ-практик провідної української ІТ-компанії в умовах воєнного стану та обґрунтуванні перспективних напрямів їх вдосконалення з урахуванням вимог Директиви ЄС CSRD (2022) та ESG-стандартів; вперше систематизовано показники ефективності КСВ SoftServe за 2022–2024 роками в розрізі чотирьох ключових вимірів та розроблено авторську методику інтегрального індексу КСВ.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи КСВ SoftServe з визначенням очікуваного ефекту, горизонту реалізації та ключових ризиків; результати можуть бути використані при формуванні корпоративної стратегії компанії, а також як орієнтир для інших українських ІТ-підприємств, що прагнуть відповідати міжнародним стандартам соціальної відповідальності.

Апробація і публікація результатів дослідження. Основні положення роботи були оприлюднені на Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально- економічні аспекти» 15 травня 2026 року у м. Житомир. За результатами дослідження опубліковано тезу доповіді: «Роль інновацій у розвитку корпоративної соціальної відповідальності ІТ-компаній», ст. 640-641.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, КСВ, ESG, SoftServe, ІТ-компанія, сталий розвиток, нефінансова звітність.

Annotation

Thesis of student Zelinska Yuliia on the topic "Analysis of the Corporate Social Responsibility System in the Activities of SoftServe Enterprise" is presented on 61 pages of computer text. It contains 14 tables, 5 figures, 3 appendices, and the list of references includes 59 sources.

Subject of research – theoretical and methodological foundations and practical aspects of the formation and implementation of corporate social responsibility in IT companies.

Object of study – the corporate social responsibility system of SoftServe enterprise.

The purpose of this study is to evaluate SoftServe corporate social responsibility system and develop recommendations for its improvement.

Research methods and approaches: analysis and synthesis, comparative analysis, SWOT analysis, quantitative evaluation, and benchmarking.

Main results:

- the essence, principles, and evolution of the CSR concept were defined; key CSR models and international standards were characterized;
- a comprehensive assessment of SoftServe's CSR effectiveness for 2022–2024,;
- five strategic directions for improving SoftServe's CSR strategy were proposed.

The research novelty and theoretical significance lies in the comprehensive analysis of CSR practices of a leading Ukrainian IT company under wartime conditions and the substantiation of prospective improvement directions in line with the EU CSRD Directive (2022) and ESG standards; for the first time, SoftServe's CSR performance indicators for 2022–2024 were systematized across four key dimensions and an original integral CSR index methodology was developed.

The practical value of the qualification work is lies in substantiating specific recommendations for improving SoftServe's CSR system with defined expected outcomes, implementation timelines, and key risks; the results may be used in forming the company's corporate strategy and as a benchmark for other Ukrainian IT enterprises seeking to comply with international social responsibility standards.

Testing and publication of research results. The main findings of the study were presented at the All-Ukrainian Scientific and Practical Online Conference for Higher Education Students and Young Scholars, “The Impact of Innovative Changes on Societal Development: Managerial and Socio-Economic Aspects,” held on May 15, 2026, in Zhytomyr. Based on the research results, an abstract of the report was published: “The Role of Innovation in the Development of Corporate Social Responsibility in IT Companies.”, p. 640-641.

Keywords: corporate social responsibility, CSR, ESG, SoftServe, IT company, sustainable development, non-financial reporting.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття та принципи корпоративної соціальної відповідальності.....	10
1.2. Моделі та міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності.....	16
1.3. Роль корпоративної соціальної відповідальності в діяльності ІТ- компаній у сучасних умовах.....	21
Висновки за 1 розділом.....	25
РОЗДІЛ 2	26
АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА SOFTSERVE.....	26
2.1. Загальна характеристика підприємства SoftServe та основні напрями реалізації КСВ	26
2.2. Оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства.....	32
2.3. Напрями вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності та КСВ- стратегії SoftServe	42
Висновки за 2 розділом.....	49
ВИСНОВОК	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває дедалі більшого значення в сучасному бізнес-середовищі. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючих вимог стейкхолдерів підприємства змушені інтегрувати принципи сталого розвитку в корпоративну стратегію. Особливо це стосується ІТ-компаній, які формують нові стандарти відповідального ведення бізнесу та стають провідниками соціальних інновацій на ринку праці, в системі освіти та у відносинах із місцевими громадами.

Глобальні тенденції свідчать про те, що КСВ переходить з категорії добровільних ініціатив до обов'язкових вимог регуляторного середовища та очікувань ринку. Прийняття Директиви ЄС про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку (CSRD, 2022/2464), розвиток ESG-інвестування та зростаючий попит споживачів на відповідальні бренди визначають нові стандарти корпоративної поведінки. За оцінками PwC, понад 90% компаній зі списку Fortune 500 публікують нефінансову звітність, а ESG-активи під управлінням досягли 41 трлн доларів США у 2022 році.

Актуальність теми дослідження обумовлена кількома взаємопов'язаними факторами. По-перше, в умовах воєнного стану в Україні питання соціальної відповідальності вітчизняних компаній набуває особливої гостроти: суспільство очікує від бізнесу активної підтримки громадян, армії та держави. По-друге, ІТ-галузь України є одним із небагатьох секторів, що продемонстрував стійкість та зростання навіть в умовах повномасштабного збройного конфлікту, що робить її КСВ-практики особливо цінними для вивчення та поширення. По-третє, SoftServe як один із найбільших українських ІТ-аутсорсерів із глобальною присутністю є показовим прикладом системної реалізації КСВ відповідно до міжнародних стандартів.

Стан наукової розробки проблеми. Теоретичні засади КСВ закладено у працях Г. Боуена (1953), А. Керолла (1991), М. Фрідмана (1970), М. Портера

та М. Крамера (2011). Серед вітчизняних дослідників КСВ вивчали О. Грішнова, Т. Смовженко, Н. Реверчук та ін.

Мета дослідження – оцінити систему корпоративної соціальної відповідальності підприємства SoftServe та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання:

- обґрунтувати сутність, принципи та класифікацію корпоративної соціальної відповідальності;
- охарактеризувати основні моделі та міжнародні стандарти КСВ;
- оцінити роль КСВ у діяльності ІТ-компаній у сучасних умовах;
- охарактеризувати діяльність підприємства SoftServe та проаналізувати напрями реалізації КСВ;
- оцінити ефективність системи КСВ підприємства за ключовими показниками;
- запропонувати напрями вдосконалення КСВ-стратегії SoftServe з урахуванням міжнародних вимог та вітчизняного контексту.

Об'єктом дослідження є система корпоративної соціальної відповідальності підприємства SoftServe.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування та реалізації КСВ в ІТ-компаніях.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для дослідження теоретичних підходів до трактування сутності корпоративної соціальної відповідальності, її принципів, моделей та міжнародних стандартів. Методи порівняння та узагальнення використано для систематизації наукових підходів до корпоративної соціальної відповідальності та порівняння міжнародних моделей її реалізації. Системний підхід використано для комплексного дослідження корпоративної соціальної відповідальності як складової системи стратегічного управління підприємством та визначення взаємозв'язку між

економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності компанії. Методи статистичного та динамічного аналізу застосовано для оцінки показників діяльності SoftServe, аналізу змін кадрових, освітніх, соціальних та ESG-показників у 2022–2024 роках. Метод економічного аналізу використано для оцінювання результативності реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності підприємства. SWOT-аналіз застосовано для визначення сильних і слабких сторін системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства, а також виявлення можливостей і загроз її подальшого розвитку. Графічний метод використано для візуалізації результатів дослідження, побудови схем, таблиць і діаграм.

Інформаційна база дослідження включає: офіційні звіти SoftServe з корпоративної соціальної відповідальності за 2022-2024 рр., дані Державної служби статистики України, матеріали Глобального договору ООН (UN Global Compact), стандарти GRI (Global Reporting Initiative), ISO 26000, публікації у міжнародних наукових базах Scopus та Web of Science, аналітичні матеріали Світового банку та ОЕСР.

Практичне значення результатів дослідження полягає в обґрунтуванні п'яти конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи KCB SoftServe, які можуть бути використані при формуванні корпоративної стратегії компанії, а також як орієнтир для інших українських ІТ-підприємств, що прагнуть відповідати міжнародним стандартам соціальної відповідальності.

Апробація результатів. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені на Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» 15 травня 2026 року, у м. Житомир. За результатами дослідження опубліковано тезу доповіді: «Роль інновацій у розвитку корпоративної соціальної відповідальності ІТ-компаній», ст. 640-641.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та принципи корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність є багатовимірною концепцією, яка активно досліджується науковцями та практиками починаючи з середини ХХ ст. Еволюція поглядів на КСВ відображає зміни у взаємовідносинах бізнесу та суспільства, трансформацію уявлень про цілі та функції підприємницької діяльності [2].

Засновником концепції КСВ вважається американський економіст Г. Боуен, який у 1953 р. у праці «Соціальна відповідальність бізнесмена» вперше систематично обґрунтував обов'язки підприємців перед суспільством [8]. Боуен визначав КСВ як зобов'язання бізнесменів здійснювати таку політику, приймати такі рішення та виконувати такі дії, які є бажаними з погляду цілей та цінностей суспільства. Це визначення відображало патерналістичний підхід до розуміння соціальної ролі бізнесу, характерний для повоєнної Америки. У наступні десятиліття концепція зазнала суттєвих змін - від вузького тлумачення як філантропії до розуміння КСВ як стратегічного управлінського підходу.

Принципово інший погляд запропонував Мілтон Фрідман у 1970 р. у відомій статті «Соціальна відповідальність бізнесу - збільшувати прибуток» [3]. На його думку, єдина соціальна відповідальність бізнесу полягає у збільшенні прибутку для акціонерів у межах правил гри - тобто правових та етичних норм. Погляди Фрідмана стали методологічним підґрунтям так званої «теорії акціонерної вартості» (shareholder theory), яка тривалий час домінувала у корпоративному управлінні.

Переломним у розвитку концепції КСВ стало запровадження А. Керолла (1991) чотирирівневої піраміди відповідальності [18]. Модель Керолла описує ієрархію очікувань суспільства до компаній через чотири рівні: економічну відповідальність (отримання прибутку), правову відповідальність (дотримання законів), етичну відповідальність (дотримання моральних норм) та філантропічну відповідальність (добровільний внесок у розвиток суспільства).

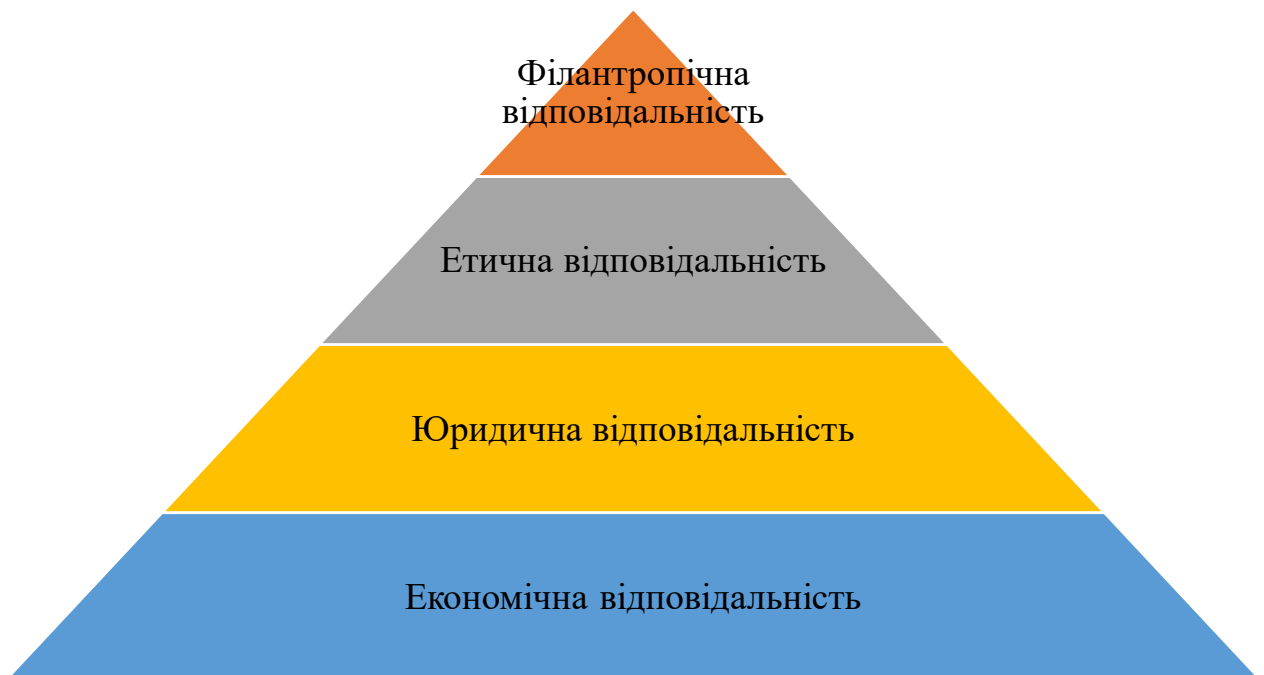


Рис. 1.1. Концепція соціально відповідального бізнесу

Джерело: складено автором на основі [38]

Саме піраміда Керолла стала концептуальною основою для більшості подальших досліджень у сфері КСВ. Сьогодні КСВ розглядається як добровільна інтеграція соціальних та екологічних принципів у комерційну діяльність компанії та у взаємодію зі стейкхолдерами понад законодавчі вимоги [29]. Міжнародний стандарт ISO 26000 визначає КСВ як відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку [31].

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити основні підходи до розуміння КСВ. Порівняльну характеристику ключових визначень подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення КСВ у науковій літературі

Підхід	Ключові представники	Визначення КСВ	Переваги / Недоліки	Сучасні погляди
1	2	3	4	5
Філантропічно-нормативний	Боуен Г. (1953)	Зобов'язання підприємців проводити ту політику, приймати ті рішення та виконувати ті дії, які є бажаними з точки зору цілей та цінностей суспільства	+ Вперше систематизує соціальні зобов'язання бізнесу; простота концепції - Патерналістський характер; не враховує стратегічної природи КСВ	Сформував основу всіх наступних концепцій; вплинув на розуміння КСВ як морального обов'язку бізнесу
Ліберально-ринковий	Фрідман М. (1970)	Єдина відповідальність бізнесу - збільшення прибутку для акціонерів у межах закону та етичних норм	+ Чіткий критерій ефективності; захист від маніпуляцій; фокус на економічній стійкості - Ігнорує зовнішні ефекти та суспільні очікування; не відповідає вимогам ESG	Зазнає критики в контексті ESG-інвестування; shareholder theory витісняється stakeholder-підходом
Пірамідний (багаторівневий)	Керолл А. (1991)	КСВ охоплює економічні, правові, етичні та філантропічні очікування суспільства до організацій у вигляді ієрархічної піраміди	+ Системний погляд; чітка ієрархія; широко застосовується у практиці та навчанні - Ієрархічність не завжди відповідає реальній	Залишається базовою концепцією КСВ; доповнюється моделями Triple Bottom Line та ESG-фреймворком

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4	5
Стейкхолдерський	Фрімен Р.Е. (1984)	Компанія несе відповідальність перед усіма групами, які впливають на її діяльність або відчують на собі її вплив (стейкхолдерами)	+ Враховує інтереси всіх груп; стратегічна орієнтація; відображає реальні відносини - Конфлікти між інтересами стейкхолдерів; складність балансування пріоритетів	Є основою сучасного корпоративного управління та ESG-звітності; підтверджений практикою провідних компаній
Нормативно - стандартизований	ISO 26000 (2010); ЄС Зелена книга (2001)	Відповідальність організації за вплив її рішень на суспільство; добровільна інтеграція соціальних та екологічних аспектів у комерційну діяльність	+ Уніфікованість; порівнянність звітності між компаніями та країнами -Ризик формалізму; не завжди відображає реальну КСВ-практику	Директива CSRD (2022) робить нефінансову звітність обов'язковою для компаній ЄС; GRI-стандарти охоплюють 10000+ організацій
Стратегічно-ціннісний (CSV)	Портер М., Крамер М. (2011)	Стратегія спільної цінності (CSV) - одночасне визначення та розширення економічних та соціальних вигод; соціальні зобов'язання як можливість для зростання	+ Поєднує бізнес-інтереси зі суспільними; стимулює інновації та нові ринки - Критикують за надмірний оптимізм щодо сумісності всіх суспільних та бізнесових цілей	Впливає на розвиток соціального підприємництва та impact investing; активно впроваджується в ІТ-галузі

Джерело: складено автором на основі [37; 43; 38; 41; 47; 45]

На основі порівняльного аналізу наведених підходів пропонується таке авторське визначення: корпоративна соціальна відповідальність - це стратегічно орієнтована система добровільних зобов'язань підприємства перед суспільством, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та

екологічних принципів в усі аспекти його діяльності з метою одночасного створення цінності для бізнесу та суспільства, забезпечення сталого розвитку й підвищення якості взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами - відповідно до міжнародних стандартів та очікувань суспільства.

Визначальне значення для розуміння КСВ має піраміда А. Керолла (1991). Розглянемо детальніше кожен її рівень.

Перший рівень - економічна відповідальність - передбачає отримання прибутку як основу функціонування підприємства. Будь-яка компанія насамперед повинна бути економічно ефективною: виробляти товари та послуги, які потребує суспільство, та реалізовувати їх з прибутком. Цей рівень є фундаментом піраміди, оскільки без економічної стійкості неможлива реалізація інших видів відповідальності.

Другий рівень - правова відповідальність - полягає у дотриманні законодавчих норм та правил. Суспільство встановлює мінімальні правила гри через систему законодавства, і підприємство зобов'язане діяти в їх межах. Правова відповідальність охоплює трудове, екологічне, антимонопольне та інші галузі законодавства.

Третій рівень - етична відповідальність - включає відповідність очікуванням суспільства щодо справедливості та моральності. Це ті норми та стандарти поведінки, які суспільство очікує від бізнесу, навіть якщо вони не закріплені законодавчо. Наприклад, чесна реклама, справедливе ціноутворення, відповідальне ставлення до постачальників.

Четвертий рівень - філантропічна відповідальність - охоплює добровільний внесок компанії у розвиток суспільства, що виходить за межі законодавчих та етичних вимог. Сюди відносяться благодійність, спонсорство, волонтерські програми, підтримка освіти та культури [9].

Сучасні дослідники все частіше звертаються до концепції «спільної цінності» (Creating Shared Value - CSV), запропонованої М. Портером та М. Крамером у 2011 р. [47]. На відміну від традиційного підходу до КСВ, CSV розглядає соціальні зобов'язання не як витрати, а як можливість для створення

нових ринків та зміцнення конкурентних позицій. Прикладом реалізації CSV в ІТ-галузі є програми підготовки кадрів, які одночасно вирішують проблему дефіциту ІТ-спеціалістів та забезпечують компанії кваліфікованим персоналом.

Теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory), розроблена Р.Е. Фріменом у 1984 р., є ще одним важливим теоретичним підходом до розуміння КСВ [41]. Відповідно до неї, компанія несе відповідальність не лише перед акціонерами, але й перед усіма групами, які впливають на її діяльність або відчують на собі її вплив: працівниками, клієнтами, постачальниками, місцевими громадами, державними органами та суспільством загалом. Для ІТ-компаній таке розширення кола стейкхолдерів є особливо актуальним з огляду на глобальний масштаб їх діяльності.



Рис. 1.2. Принцип теорії стейкхолдерів

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Ключові принципи корпоративної соціальної відповідальності відповідно до ISO 26000 включають: підзвітність - відповідальність за вплив діяльності організації на суспільство та навколишнє середовище; прозорість - відкритість у рішеннях та діях, що впливають на суспільство; етична поведінка - дотримання чесності, рівності та доброчесності; повага до інтересів стейкхолдерів - врахування та відповідь на інтереси зацікавлених сторін; повага до верховенства права - визнання законності та дотримання правових норм; повага до міжнародних норм поведінки - дотримання міжнародних стандартів; повага до прав людини - визнання важливості та загальності прав людини [33].

Важливою характеристикою КСВ є її стратегічна природа. На думку більшості сучасних дослідників, КСВ перестала бути суто «добрим учинком» і перетворилась на інструмент стратегічного управління, що генерує вимірювану цінність для бізнесу. Емпіричні дослідження підтверджують позитивний зв'язок між рівнем КСВ і фінансовими результатами компанії, її репутацією та здатністю залучати та утримувати таланти.

Таким чином, КСВ слід розуміти як комплексний стратегічний підхід до управління підприємством, що передбачає добровільну інтеграцію економічних, соціальних та екологічних принципів у всі аспекти діяльності компанії з метою одночасного створення цінності для бізнесу та суспільства.

1.2. Моделі та міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності

У світовій практиці склались кілька основних моделей КСВ, які відображають культурні, інституційні та економічні особливості різних регіонів [34]. Розуміння цих моделей є важливим для порівняльного аналізу та адаптації найкращих практик до умов конкретного підприємства чи ринку.

Американська модель КСВ базується на принципі добровільності та ринкового регулювання. Для неї характерними є широка філантропічна діяльність, значна роль некомерційних організацій (НКО), мінімальне державне регулювання у сфері КСВ. Компанії самостійно визначають пріоритети соціальної відповідальності, орієнтуючись переважно на очікування акціонерів та місцевих громад. Американська традиція корпоративної філантропії має глибоке коріння: великі фонди Карнегі, Рокфеллера, Форда заклали основи корпоративної благодійності ще на початку XX ст. Сьогодні американські компанії активно практикують корпоративне волонтерство, підтримку місцевих спільнот та STEM-освіту. Водночас критики вказують на недостатність суто добровільного підходу для вирішення системних соціальних проблем [25].

Європейська модель передбачає активну роль держави у встановленні стандартів соціальної відповідальності. Ключовими рисами є обов'язкова нефінансова звітність для великих компаній (відповідно до Директиви ЄС 2014/95/EU та Директиви про корпоративну сталість CSRD 2022/2464), інтеграція КСВ у регуляторну систему, акцент на захисті прав працівників та охороні навколишнього середовища. Особливістю європейської моделі є концепція «соціального діалогу» між бізнесом, профспілками та урядом. Нова Директива CSRD, яка набирає чинності поетапно з 2024 р., зобов'язує великі компанії, що діють в ЄС, звітувати відповідно до Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS) [26].

Азійська модель формується під впливом конфуціанських цінностей та традиційних принципів колективізму. Особливостями є акцент на гармонії у відносинах зі стейкхолдерами, значна роль держави та культурних норм у формуванні стандартів відповідальності, а також тісний зв'язок між КСВ та розвитком людського капіталу. У Японії широко поширена концепція «кайкеку» (постійне вдосконалення) та «монодзукурі» (відповідальне виробництво), які тісно пов'язані з принципами КСВ [14].

Для українського ринку характерна змішана модель КСВ, яка поєднує елементи всіх трьох підходів. Важливу роль відіграє патерналістська модель взаємовідносин між підприємствами та громадами (успадкована від радянської системи «підприємство - містоутворювальний центр»). Водночас орієнтація на євроінтеграцію та міжнародні ринки стимулює вітчизняні компанії до запровадження міжнародних стандартів КСВ та нефінансової звітності.

Особливе місце серед інструментів КСВ-звітності займають Стандарти GRI (Global Reporting Initiative). Вони забезпечують уніфікований підхід до нефінансової звітності, дозволяють зіставляти показники різних компаній та відстежувати динаміку їх соціальної відповідальності. GRI Standards організовані у три рівні: загальні стандарти (GRI 1, 2, 3), тематичні стандарти для економічних (GRI 200), екологічних (GRI 300) та соціальних (GRI 400) тем. Станом на 2024 р. понад 10 000 організацій у понад 100 країнах використовують GRI Standards для нефінансової звітності [5].

Основні міжнародні стандарти та ініціативи у сфері КСВ систематизовано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Міжнародні стандарти та ініціативи у сфері КСВ

Стандарт / ініціатива	Рік прийняття	Основний зміст	Застосування
ISO 26000	2010	Настанови з соціальної відповідальності, охоплює 7 ключових тем	Добровільний, всі організації
GRI Standards	2016 (оновлено 2021)	Стандарти нефінансової звітності за економічними, екологічними та соціальними показниками	Добровільний, компанії всіх розмірів
UN Global Compact	2000	10 принципів у сфері прав людини, праці, екології та антикорупції	Добровільне членство
CSRD (ЄС)	2022	Директива про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку	Обов'язковий для компаній ЄС
TCFD	2017	Рекомендації з розкриття кліматичних ризиків та можливостей	Добровільний, поширюється

Джерело: складено автором на основі [31; 5; 16; 11; 35; 27; 12]

Глобальний договір ООН (UN Global Compact), заснований у 2000 р., об'єднує понад 17 000 компаній зі 167 країн світу. Десять принципів договору охоплюють чотири тематичні блоки. Блок прав людини (принципи 1-2) зобов'язує компанії поважати та сприяти захисту прав людини. Блок трудових відносин (принципи 3-6) включає свободу об'єднань, скасування примусової та дитячої праці, недискримінацію. Блок охорони навколишнього середовища (принципи 7-9) охоплює превентивний підхід, відповідальність за навколишнє середовище та екологічні технології. Блок антикорупції (принцип 10) передбачає боротьбу з хабарництвом та корупцією. Компанії-учасники щороку звітують про прогрес у впровадженні принципів [16].

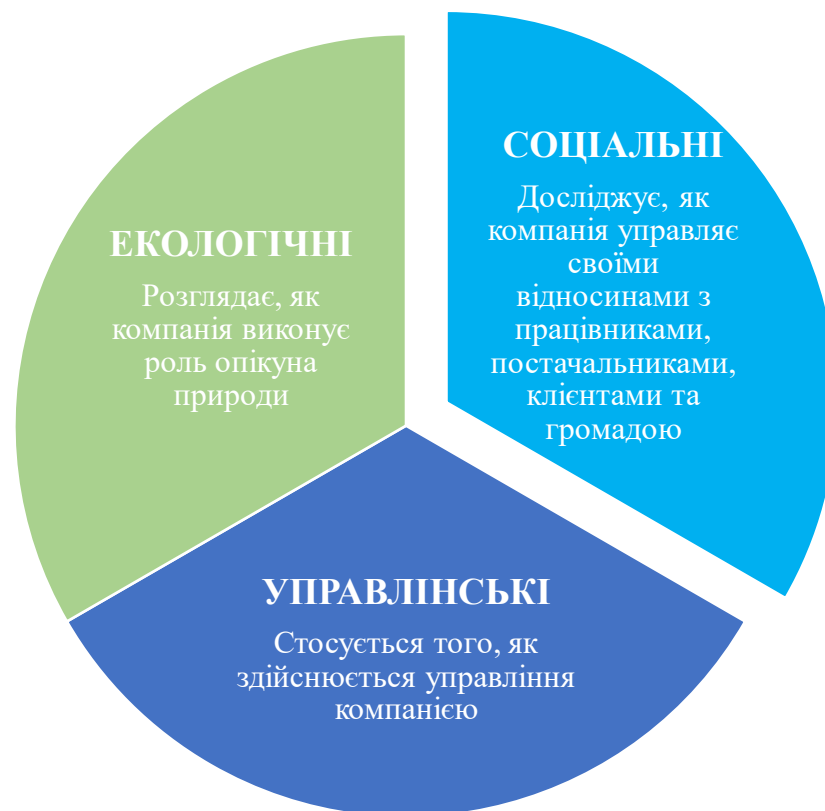


Рис. 1.3. ESG Критерії

Джерело: створено за допомогою Claude AI [36] з наступною авторською модифікацією відповідно до [42, 40]

Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) є визначальним методологічним підходом до оцінки КСВ в сучасній практиці інвестування та корпоративного управління. ESG-рейтинги використовуються інвесторами для оцінки нефінансових ризиків та стійкості компанії. Екологічний вимір (E) охоплює кліматичний ризик, вуглецевий слід, ефективність використання ресурсів. Соціальний вимір (S) включає управління людським капіталом, безпеку праці, відносини з місцевими громадами, права людини. Вимір корпоративного управління (G) охоплює структуру ради директорів, систему винагороди, прозорість та антикорупційні заходи. Провідні рейтингові агентства (MSCI, Sustainalytics, Bloomberg ESG, ISS) розробляють власні методики ESG-оцінювання [11].

Важливим напрямом у розвитку міжнародних стандартів є врахування рекомендацій цільової групи з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD). Рекомендації TCFD структуровані за чотирма темами: управління кліматичними ризиками, стратегія управління кліматичними ризиками та можливостями, управління ризиками (процеси ідентифікації та управління кліматичними ризиками) та показники та цілі (метрики, що використовуються для оцінки кліматичних ризиків та цілей). TCFD набуває все більшого значення для ІТ-компаній з огляду на зростання енергоспоживання дата-центрів [35].

Для розуміння контексту реалізації міжнародних стандартів КСВ в Україні важливо відзначити, що вітчизняна нефінансова звітність регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (2017), який зобов'язав великі підприємства публічного інтересу розкривати нефінансову інформацію відповідно до вимог EU Directive 2014/95/EU. Однак в умовах воєнного стану вимоги до нефінансової звітності були тимчасово послаблені, що актуалізує питання відновлення регуляторного тиску після завершення активної фази конфлікту [27].

1.3. Роль корпоративної соціальної відповідальності в діяльності ІТ-компаній у сучасних умовах

Інформаційно-технологічна галузь має специфічний профіль КСВ, відмінний від традиційних секторів економіки. Така специфіка зумовлена характером бізнес-моделей, складом персоналу, продуктами та послугами, а також глобальним масштабом діяльності [12].

Визначальними рисами КСВ в ІТ-галузі є домінування «людського капіталу» як ключового виробничого ресурсу; глобальний характер діяльності з численними офісами у різних країнах; відносно невеликий прямий екологічний вплив (порівняно з промисловістю), проте значний опосередкований вплив через споживання електроенергії цифровою інфраструктурою; висока швидкість технологічних змін, що ставить питання про відповідальний розвиток технологій; значний вплив на суспільство через продукти та послуги (питання захисту персональних даних, цифрового інклюзиву, алгоритмічної упередженості тощо).

Ключові напрями КСВ в ІТ-галузі можна систематизувати за п'ятьма основними групами:

Управління персоналом та корпоративна культура. У конкурентному середовищі за технічні таланти ІТ-компанії вимушені забезпечувати надвисокі стандарти робочого середовища та корпоративної культури. Ключовими елементами є залучення та утримання талантів (employer branding), забезпечення різноманітності та інклюзивності (Diversity, Equity & Inclusion - DEI), психологічне здоров'я та добробут співробітників (employee well-being), гнучкі умови роботи та баланс між роботою та особистим життям. Дефіцит ІТ-спеціалістів є глобальним явищем: за даними Korn Ferry, до 2030 р. очікується нестача 85 млн технічних спеціалістів у всьому світі, що надає КСВ-практикам у сфері управління персоналом конкурентного значення [21].

Специфічним для ІТ-компаній напрямом КСВ є відповідальне поводження з цифровими ресурсами та технологіями: захист персональних

даних та приватності (відповідно до GDPR та аналогічних регуляцій), кібербезпека та захист систем від зловмисного використання, відповідальний розвиток штучного інтелекту (прозорість ШІ-рішень, боротьба з алгоритмічною упередженістю), боротьба з дезінформацією та маніпуляцією. Регламент ЄС про штучний інтелект (AI Act, 2024) встановлює нові зобов'язання для ІТ-компаній щодо розробки та розгортання систем ШІ, класифікуючи їх за рівнем ризику та відповідними регуляторними вимогами [32].

Незважаючи на нематеріальний характер ІТ-послуг, галузь має значний екологічний слід. За даними Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), центри обробки даних споживають близько 1-1,5% світового електроспоживання, а враховуючи мережеву інфраструктуру та кінцеві пристрої - до 10% [4]. Ключовими напрямками екологічної відповідальності ІТ-компаній є: скорочення вуглецевого сліду від корпоративної інфраструктури, перехід до зеленої енергетики (Power Purchase Agreements, сертифікати відновлюваної енергії), ефективне управління електронними відходами (e-waste), екологічно відповідальне управління ланцюгом постачань.

ІТ-компанії мають унікальні можливості та стимули для розвитку освіти у своїх ключових компетенціях. Корпоративні університети, навчальні програми, стипендії та партнерства з університетами є поширеними формами реалізації цього напрямку КСВ. Цифровий інклюзив - забезпечення рівного доступу до цифрових технологій та навичок - є суттєвим завданням у розрізі соціальної відповідальності ІТ-компаній перед суспільством. Підтримка STEM-освіти (Science, Technology, Engineering, Mathematics) є одночасно соціально відповідальною діяльністю та стратегічним інвестуванням у майбутній кадровий резерв. ІТ-компанії часто виступають каталізаторами розвитку місцевих інноваційних екосистем: підтримка стартапів та акселераторів, організація хакатонів та ІТ-конференцій, участь в ініціативах розумних міст. Соціальне підприємництво та підтримка НКО є важливими інструментами реалізації соціальної відповідальності [19].

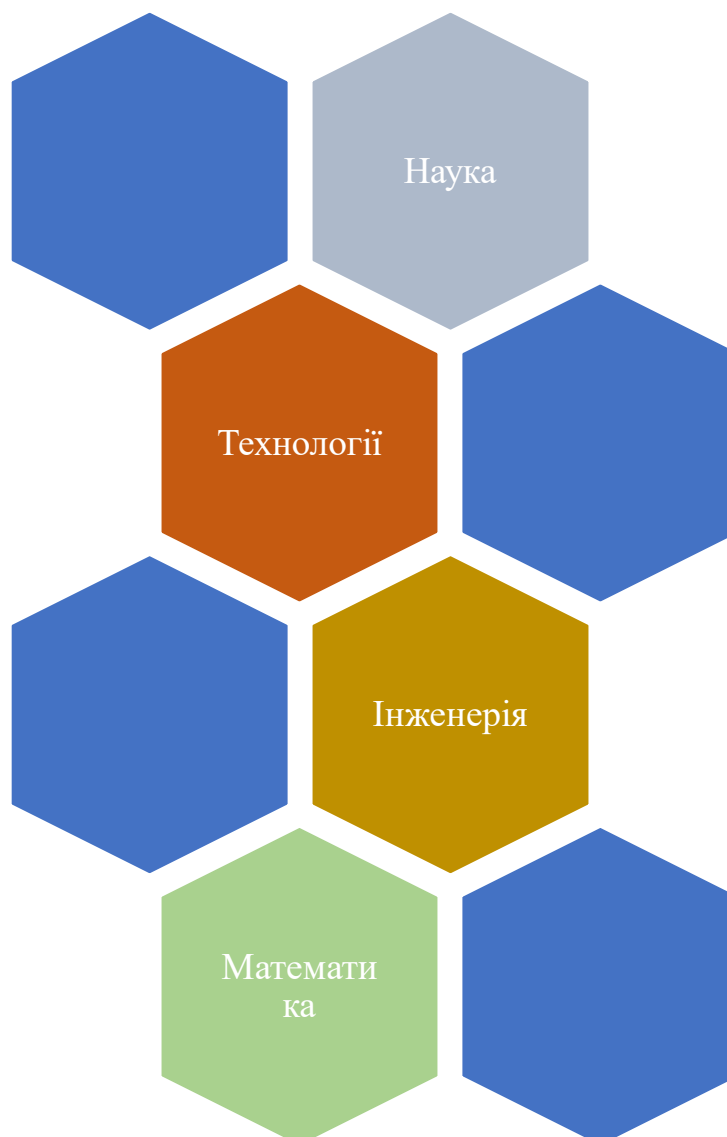


Рис. 1.4. STEM освіта

Дослідження McKinsey Global Institute (2023) демонструє, що компанії з високими ESG-показниками демонструють на 15-25% вищу прибутковість порівняно з конкурентами з аналогічними фінансовими показниками, що підтверджує стратегічну цінність КСВ. Крім того, рівень плинності кадрів у компаніях із розвинутою КСВ-культурою на 25-35% нижчий, ніж у компаніях без чіткої КСВ-стратегії [7].

В українському ІТ-секторі, який є одним із найбільших у Центральній та Східній Європі, КСВ набуває особливого значення в умовах повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Провідні ІТ-компанії активно долучились до гуманітарних та волонтерських ініціатив, підтримки Збройних

Сил України (ЗСУ) та переселенців, забезпечення безперервності роботи критичної інфраструктури. Цей вимір КСВ не має прямих аналогів у міжнародній практиці і є специфічним для компаній, що функціонують в умовах збройного конфлікту.

За даними IT Ukraine Association, у 2023 р. обсяг ІТ-ринку України склав близько 7,4 млрд дол. США, а кількість ІТ-фахівців - понад 250 тис. осіб. У 2024 р. незважаючи на воєнний стан галузь продовжила зростання [6]. Це свідчить про стійкість ІТ-сектору та його здатність реалізовувати КСВ-зобов'язання навіть в умовах кризи.

Аналіз даних баз Scopus та Web of Science щодо досліджень взаємозв'язку між КСВ та фінансовими результатами ІТ-компаній підтверджують позитивний вплив соціальної відповідальності на репутацію, лояльність клієнтів та зниження операційних ризиків. Фундаментальний мета-аналіз G. Friede, T. Busch та A. Bassen (2015), що ґрунтується на вивченні понад 2200 емпіричних досліджень, довів наявність позитивного зв'язку між ESG-критеріями та фінансовою ефективністю у 62,6% випадків [42].

Особливу роль у КСВ ІТ-компаній відіграє відповідальний розвиток штучного інтелекту (ШІ). Питання алгоритмічної упередженості, прозорості ШІ-рішень та захисту даних стають ключовими у регуляторному середовищі - насамперед з огляду на прийняття Регламенту ЄС про штучний інтелект (AI Act, 2024). Цей регламент встановлює вимоги до систем ШІ залежно від рівня ризику (неприйнятний, високий, обмежений, мінімальний) та зобов'язує компанії забезпечувати прозорість, підзвітність та людський нагляд над ШІ-системами.

Отже, КСВ в ІТ-галузі охоплює широкий спектр напрямів і є важливим фактором конкурентоспроможності та репутаційного капіталу компаній. Для українських ІТ-аутсорсерів, орієнтованих на міжнародних клієнтів, відповідність міжнародним стандартам КСВ є умовою виходу на глобальні ринки та формування тривалих партнерств із замовниками зі США та Євросоюзу.

Висновки за 1 розділом

За результатами теоретичного дослідження, проведеного в першому розділі, можна зробити такі висновки.

Визначено сутність КСВ як стратегічного підходу до ведення бізнесу, що передбачає добровільну інтеграцію соціальних, екологічних та економічних принципів у діяльність підприємства. Встановлено, що сучасне розуміння КСВ еволюціонувало від філантропії (Боуен, 1953) через піраміду відповідальності (Керолл, 1991) до концепції спільної цінності (Портер та Крамер, 2011), де КСВ генерує цінність одночасно для бізнесу та суспільства. Теорія зацікавлених сторін (Фрімен, 1984) розширила розуміння кола суб'єктів, перед якими компанія несе відповідальність, включаючи не лише акціонерів, але й усіх стейкхолдерів.

Охарактеризовано три основні моделі КСВ (американську, європейську та азійську), що відображають культурні, інституційні та регуляторні особливості відповідних регіонів. Встановлено, що українська практика КСВ має змішаний характер, поєднуючи елементи різних моделей та перебуваючи під посиленням впливом євроінтеграційного курсу.

Обґрунтовано, що провідними міжнародними стандартами КСВ є ISO 26000, GRI Standards, принципи UN Global Compact та ESG-фреймворк. Для ІТ-компаній особливого значення набуває стандарт GRI та концепція ESG-звітності. Встановлено, що в ЄС нефінансова звітність набуває обов'язкового характеру відповідно до Директиви CSRD (2022), що безпосередньо стосується українських компаній, орієнтованих на ринок ЄС.

Встановлено специфіку КСВ в ІТ-галузі: акцент на управлінні персоналом та DEI-практиках, цифровій відповідальності (захист даних, відповідальний ШІ), розвитку освіти та екологічній стійкості. Запропоновано розглядати КСВ ІТ-компаній через призму п'яти ключових напрямів: персонал та інклюзивність, цифрова відповідальність, екологія, освіта та розвиток громад.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА SOFTSERVE

2.1. Загальна характеристика підприємства SoftServe та основні напрями реалізації КСВ

SoftServe - провідна українська ІТ-компанія, заснована у 1993 році у м. Львів Тарасом Кицьмеєм та Ярославом Любінцем. Компанія спеціалізується на аутсорсингу програмного забезпечення, консалтингу у сфері цифрової трансформації та розробці хмарних рішень. За понад 30 років діяльності SoftServe перетворилась з регіонального постачальника ІТ-послуг на глобального гравця, що обслуговує клієнтів зі США, Західної Європи та Азіатсько-Тихоокеанського регіону [22].

Основними напрямками технологічної спеціалізації компанії є: розробка програмного забезпечення (Software Engineering), хмарні рішення та DevOps, Data Science та Аналітика великих даних, Штучний інтелект та Machine Learning, Кібербезпека, Цифрова трансформація бізнесу. Клієнтський портфель SoftServe охоплює понад 300 клієнтів, серед яких світові лідери у сфері охорони здоров'я, роздрібно́ї торгівлі, фінансових послуг та технологій [24].

Станом на 2022 рік компанія налічувала 12 405 співробітників у 14 країнах світу, а її офіси розташовані в Україні (26 офісів), Польщі (8), США (7), Болгарії (3), Німеччині (2), а також у Великій Британії, Румунії, Мексиці, Колумбії, Чилі, Сінгапурі, ОАЕ, Канаді та на Мальті. У 2022 році компанія зафіксувала зростання бізнесу на 31% у річному вимірі та уклала угоди зі 138 новими клієнтами. Динаміку ключових показників діяльності компанії систематизовано у таблиці 2.1 [53].

Таблиця 2.1 – Ключові показники діяльності SoftServe у 2022-2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальна кількість співробітників	12 405	10 991	10 414
Кількість нових найманих працівників	2 662	1 136	1 373
Зростання бізнесу (до попереднього року)	+31%	+8%	+12%
Індекс eNPS	83	72	71
Присутність у країнах світу	14	16	17
Кількість партнерських університетів (SSU)	84	93	95
Частка жінок на керівних посадах	55%	53%	53,5%
Нових клієнтів за рік	138	163	194

Джерело: складено автором на основі звітів SoftServe з корпоративної соціальної відповідальності за 2022-2024 рр. [53; 54; 55]

Корпоративна соціальна відповідальність SoftServe формується навколо п'яти стратегічних напрямів. Перший - управління персоналом та різноманітністю - охоплює DEI-практики (Diversity, Equity & Inclusion), програми добробуту співробітників, системи кар'єрного розвитку та оплати праці. Другий - екологічна сталість - включає стратегію декарбонізації, перехід на відновлювані джерела енергії, систему екологічного менеджменту (ISO 14001). Третій - освіта та розвиток - реалізується через SoftServe University (SSU), що об'єднує внутрішні та зовнішні навчальні програми. Четвертий - благодійна діяльність - здійснюється переважно через фонд Open Eyes. П'ятий - відповідальний розвиток цифрових технологій - пов'язаний з III-рішеннями, кібербезпекою та захистом даних.

Стратегія KCB SoftServe інтегрована в корпоративну місію компанії та відповідає ESG-фреймворку. Публічна звітність ведеться відповідно до стандартів GRI, а компанія щороку публікує Звіт зі сталого розвитку, охоплюючи фінансові та нефінансові показники результативності. Відповідно до звіту 2022 р., SoftServe вперше подала звіт CDP (Carbon Disclosure Project) Climate Change, що свідчить про зрілість екологічного напрямку KCB [53].

Корпоративне управління SoftServe базується на принципах прозорості, підзвітності та дотримання міжнародних стандартів. Компанія пройшла сертифікацію ISO 27001 (інформаційна безпека), ISO 9001 (управління якістю), ISO 14001 (екологічний менеджмент). Участь у Глобальному договорі ООН (UN Global Compact) підтверджує відповідність 10 принципам у сфері прав людини, праці, екологічної відповідальності та антикорупції [20].

У 2022 році компанія зіткнулась з безпрецедентним викликом - повномасштабним вторгненням Росії в Україну. SoftServe активувала план забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity Plan, BCP): понад 100% критичної інфраструктури було перенесено в хмарне середовище, офіси оснащено генераторами та супутниковим інтернетом Starlink, що дозволило підтримувати продуктивність на рівні 98-99%. Понад 5 675 співробітників та членів їхніх сімей отримали фінансову підтримку для переміщення всередині країни, а 1 725 осіб виїхали за кордон [50].

Реакція SoftServe на воєнний стан стала унікальним прикладом того, як КСВ трансформується у кризових умовах: від превентивної та стратегічної діяльності - до оперативної гуманітарної відповіді. Компанія запровадила понад 20 пакетів допомоги для співробітників та їхніх родин, включаючи страхування від нещасних випадків, безкоштовне психологічне консультування, допомогу у переселенні та пошуку тимчасового житла, підвищену фінансову допомогу для сімей загиблих захисників [15].

У 2023-2024 роках SoftServe перейшла від режиму антикризового управління до стратегічної глобальної адаптації. Компанія активно розширювала центри розробки в Латинській Америці (Мексика, Колумбія, Чилі) та Румунії, знижуючи географічну концентрацію ризиків. Паралельно тривала технологічна трансформація у 2023 році засновано Generative AI Lab, у 2024 році SoftServe отримала статус елітного партнера NVIDIA та Google Cloud Talent Development Partner [57].

Корпоративне управління SoftServe базується на засадах прозорості, підзвітності та відповідальності перед стейкхолдерами. Компанія є приватною

та управляється радою директорів на чолі з виконавчим директором. Стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу та реалізації КСВ-зобов'язань приймаються на рівні правління із залученням ключових функціональних керівників. Це забезпечує інтеграцію КСВ у корпоративну стратегію на найвищому рівні управління та гарантує узгодженість між фінансовими цілями та соціальними зобов'язаннями компанії.

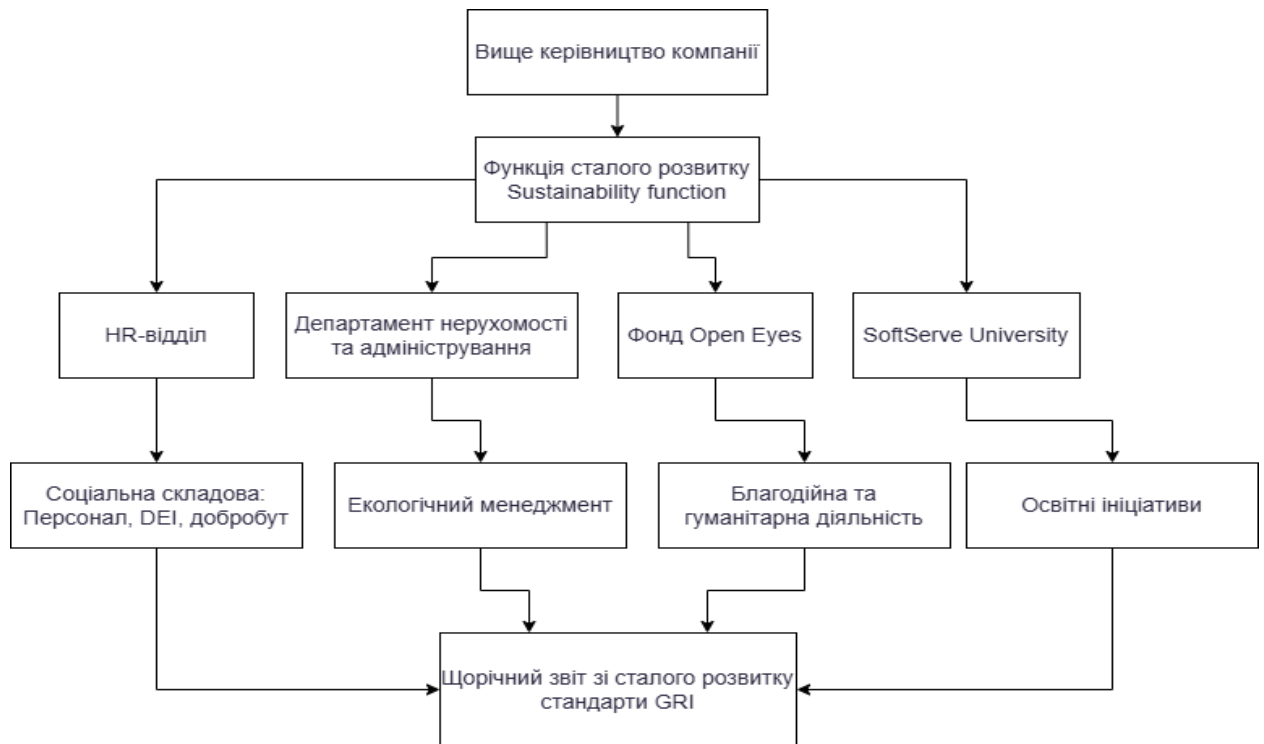


Рис. 2.1. Схема структури управління КСВ у SoftServe

Джерело: концептуальну схему створено за допомогою Claude AI [36] з наступною авторською модифікацією відповідно до специфіки досліджуваного підприємства [29, 30, 31]

Внутрішня структура управління КСВ у SoftServe передбачає виділену функцію сталого розвитку (Sustainability function), яка підпорядковується безпосередньо вищому керівництву компанії. Відповідальність за реалізацію окремих напрямів КСВ розподілена між функціональними департаментами: HR-відділ відповідає за соціальну складову (персонал, DEI, добробут), департамент нерухомості та адміністрування - за екологічний менеджмент, фонд Open Eyes - за благодійну та гуманітарну діяльність, SoftServe University

- за освітні ініціативи [56]. Щорічний звіт зі сталого розвитку консолідує показники всіх напрямів відповідно до стандартів GRI та відображає прогрес у досягненні стратегічних цілей KCB.

Кодекс поведінки SoftServe встановлює етичні стандарти для всіх співробітників та партнерів компанії. Ключовими принципами є нульова терпимість до корупції та хабарництва, дотримання антимонопольного законодавства, захист конфіденційної інформації клієнтів, повага до різноманітності та недискримінація. Компанія запровадила систему анонімного повідомлення про порушення (whistleblowing channel), що дозволяє співробітникам безпечно повідомляти про випадки неетичної поведінки без ризику переслідування [13]. Ця система є важливим елементом культури підзвітності та відповідає принципу G (корпоративне управління) ESG-фреймворку.

Аналіз конкурентного середовища є важливим контекстом для оцінки KCB-стратегії SoftServe. На ринку IT-аутсорсингу України компанія конкурує з такими великими гравцями, як EPAM Systems [38], GlobalLogic [44] (дочірня компанія Hitachi), Luxoft [40] (дочірня компанія DXC Technology) та Intellias. У 2022-2024 рр. SoftServe зберегла позиції серед п'яти найбільших IT-роботодавців України за кількістю штату. Клієнтська база компанії охоплює понад 300 організацій переважно зі США та Євросоюзу, що робить відповідність міжнародним стандартам KCB критичною умовою збереження бізнесу та укладання нових контрактів.

EPAM Systems, зареєстрована в США та котирувана на NYSE, зобов'язана публікувати розгорнуту ESG-звітність відповідно до вимог SEC; компанія фокусується на глобальній програмі DEI та екологічній нейтральності [17]. GlobalLogic після поглинання Hitachi (2021) інтегрувала свою KCB-стратегію у глобальний ESG-фреймворк японського конгломерату [44]. SoftServe, залишаючись незалежною приватною компанією з українськими коренями, має більшу гнучкість у реагуванні на локальний контекст (воєнний стан, гуманітарна криза), проте поступається публічним

конкурентам у формальних вимогах до звітності та в доступі до ESG-орієнтованих інституційних інвесторів.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз системи КСВ підприємства SoftServe

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Зрілі КСВ-практики та щорічна GRI-звітність; - Лідерство щодо жінок на керівних посадах (55%); - Розгалужена освітня екосистема (SSU, 95 партнерів); - Висока залученість персоналу; - Активна гуманітарна діяльність (Open Eyes, \$20 млн+); - Міжнародні сертифікації (ISO 27001, ISO 9001, ISO 14001)	- Частка жінок серед технічних фахівців (36%) нижча за галузевий орієнтир (41%); - Відставання прогресу декарбонізації Score 3; - Відсутність формалізованих KPI ветеранської зайнятості; - Обмежена публічність нефінансових даних (приватна компанія); - Невідповідність поточного формату звітності вимогам CSRD ЄС

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростаючі ESG-вимоги клієнтів ЄС та США; - Попит на ветеранські програми зайнятості; - Поширення ІІІ-інструментів для HR-аналітики; - Потенціал відновлення України після завершення конфлікту; - Підготовка до залучення ESG-інвесторів	- Посилення регуляторних вимог CSRD/ESRS; - Конкуренція з боку публічних гравців (EPAM, GlobalLogic) у ESG-рейтингах; - Ризик greenwashing при декларуванні амбіційних цілей без даних Score 3; - Тривалий воєнний стан та операційні ризики в Україні; - Зростання вимог AI Act до ІІІ-розробок компанії

Джерело: складено автором на основі аналізу звітів SoftServe за 2022-2024 рр. [53; 54; 55]

Результати SWOT-аналізу показують, що КСВ-система SoftServe має міцне підґрунтя у вигляді розвинених практик управління персоналом, освітньої екосистеми та активної гуманітарної діяльності. Ключові слабкі сторони пов'язані з відставанням від галузевих орієнтирів у сфері гендерного балансу технічних фахівців та незавершеністю переходу до звітності, сумісної з вимогами CSRD. Виявлені можливості (зростаючі ESG-вимоги клієнтів, ветеранська зайнятість, застосування ІІІ в HR) та загрози (посилення регуляторних вимог, конкуренція) формують стратегічний контекст для розробки напрямів вдосконалення КСВ [48].

2.2. Оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Оцінка ефективності КСВ підприємства SoftServe здійснена за чотирма ключовими напрямками: управління персоналом та інклюзивність, екологічна відповідальність, освітня діяльність (SoftServe University [56]), а також благодійна та гуманітарна діяльність (фонд Open Eyes [1]). Для кожного напрямку застосовано кількісні та якісні показники, порівняння з галузевими орієнтирами та динамічний аналіз за 2022-2024 роки.

Управління людськими ресурсами є центральним напрямом КСВ SoftServe як компанії, в якій «людський капітал» є основним виробничим ресурсом. Відповідно до звіту з КСВ 2022 року, частка жінок серед усіх співробітників становила 36% (+1% у порівнянні з 2021 р.), тоді як галузевий орієнтир складає 41%. Водночас SoftServe демонструє кращі за галузеві показники результати в управлінській та лідерській вертикалі: частка жінок на керівних посадах - 55% (+3% до попереднього року, галузевий орієнтир 38%), а в топ-керівництві - 32% (+2%, орієнтир 30%) [53].

SoftServe успішно реалізує принципи гендерної рівності у сфері кар'єрного просування, однак продовжує стикатися зі структурним дефіцитом жінок у технічних спеціальностях, що є загальногалузевою проблемою. Програма EmpowerU, спрямована на підтримку жінок у технічних ролях, є кроком у правильному напрямку, однак потребує масштабування [23].

Індекс задоволеності та добробуту працівників (Health and Wellbeing Score) у 2022 р. склав 78 балів (+3 до попереднього року). Проведено понад 80 заходів з підтримки добробуту за участі 13 000 осіб. Запущено програму психологічної підтримки «Dare to Care» (4 000+ онлайн- та 500+ офлайн-учасників). Індекс eNPS (Employee Net Promoter Score) у 2022 р. склав 83, що відповідає топ-5% технологічних компаній у глобальному вимірі.

Компанія запровадила розширений доступ до психологічних консультацій, групові сесії підтримки, навчальні програми з резилієнтності

(стійкості до стресу) та регулярні «check-in» зустрічі з лінійними менеджерами.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників управління персоналом SoftServe у 2022-2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Частка жінок серед усіх співробітників	36%	36%	36%
Частка жінок на керівних посадах	55%	53%	53,3%
Частка жінок у топ-керівництві	32%	36%	34%
Індекс добробуту (Health & Wellbeing)	78	71	70
Індекс eNPS	83	74	71
Кількість підвищень по службі	3 960	2 350	4 200+
Інклюзивність офісних приміщень	69%	83%	80%
Кількість учасників програм добробуту	13 000+	6 500+	5 700+

Джерело: складено автором на основі звітів SoftServe з КСВ за 2022-2024 рр. [53; 54; 55]

Аналіз динаміки показників свідчить про стаке зростання за більшістю індикаторів. Особливо позитивно є тенденція щодо інклюзивності офісних приміщень (зростання з 69% у 2022 р. до 83% у 2023 р.), що відображає системну роботу компанії зі створення доступного та інклюзивного робочого середовища. Кількість підвищень по службі стабільно зростає, що свідчить про функціонуючі системи кар'єрного розвитку та підтримання мотивації персоналу в умовах кризи.

Варто відзначити, що незначне зниження частки жінок на керівних посадах (з 55% у 2022 р. до 53,3% у 2024 р.) може бути пов'язане з розширенням міжнародних офісів, де гендерний баланс у менеджменті відповідає іншим регіональним нормам.

SoftServe задекларувала мету досягнення вуглецевої нейтральності до 2032 року. У 2022 році компанія впровадила систему екологічного менеджменту відповідно до ISO 14001:2015 та вперше опублікувала звіт CDP Climate Change (отримано класифікацію C). За рік вдалось скоротити викиди Scope 1 на 43%, Scope 2 - на 46% (відносно 2021 р.), а споживання природного газу - на 50%. Кількість офісів з екологічною сертифікацією зросла до 6 [49].

Таблиця 2.4 – Динаміка екологічних показників SoftServe у 2022-2024 роках

Екологічний показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Скорочення викидів Scope 1	-43%	-17%	-15,45% (відн. бази 2020)
Скорочення викидів Scope 2	-46%	-37% (відн. бази 2020)	-63,14% (відн. бази 2020)
Споживання природного газу	-50%	-15% (порівняно з 2022)	-32,22% % (відн. бази 2020)
Офіси з екологічною сертифікацією	6	10	10+
Частка екологічно освічених співробіт.	70%	91%	80%
Ціль декарбонізації	Zero Carbon 2032	Zero Carbon 2032	Zero Carbon 2032

Джерело: складено автором на основі звітів SoftServe з КСВ за 2022-2024 рр. [53; 54; 55]

Важливим контекстом для розуміння цих результатів є те, що частина скорочення викидів у 2022 р. пов'язана з евакуацією офісів та переходом на дистанційну роботу через збройний конфлікт. У 2023-2024 роках прогрес продовжився: сукупне скорочення викидів Scope 1 та Scope 2 відносно базового 2021 р. становило 14% [10].

Для досягнення цілі Zero Carbon до 2032 р. SoftServe реалізує комплекс заходів: перехід офісів на 100% відновлювану електроенергію через механізми PPA (Power Purchase Agreements) та RECs (Renewable Energy Certificates); впровадження систем ефективного управління енергоспоживанням (BMS - Building Management Systems); модернізація теплоізоляції та систем

опалення/охолодження в офісах; програма зелених закупівель (Green Procurement Policy); комп'ютерна утилізація та екологічно відповідальне управління електронними відходами [51].

Суттєвим напрямом залишається відстеження та скорочення викидів Score 3 - непрямих викидів у ланцюгу постачань, відрядженнях та використанні хмарної інфраструктури. Цей напрям є технологічно складнішим та потребує співпраці з постачальниками та клієнтами. Впровадження системи Score 3 відстеження є одним із ключових завдань для досягнення повної вуглецевої нейтральності.

Освітня екосистема SoftServe реалізується через SoftServe University (SSU), яка взаємодіє з партнерськими університетами, веде внутрішні та зовнішні навчальні програми. Стратегічна ціль SSU - стати провідним навчальним хабом для підготовки ІТ-спеціалістів в Україні та регіоні.

У 2022 році SSU охоплювала 84 партнерські університети у 6 країнах, 17 250 студентів та 5 700 випускників SoftServe Academy (зростання у 2,5 раза порівняно з 2021 р.) [52]. Внутрішня навчальна платформа SSU пропонує понад 200 навчальних курсів з технічних та лідерських компетенцій. У 2024 р. кількість унікальних учнів досягла 30300+, а кількість партнерських університетів зросла до 95.

Ключовим трендом є перехід від суто технічного навчання до розвитку лідерства та м'яких навичок. У 2024 р. 29% електронного контенту SSU створювалось за допомогою ІІІ-інструментів, що свідчить про технологічну зрілість освітньої платформи та відповідність глобальним трендам у корпоративному навчанні.

Важливим соціальним внеском SSU є програма SoftServe Academy, яка забезпечує безкоштовне навчання з подальшим працевлаштуванням для студентів та початківців у сфері ІТ. У 2024 р. 237 випускників Academy здобули роботу в компанії або суміжних підприємствах. Для підтримки ветеранів у 2023-2024 рр. запроваджено спеціальні потоки перекваліфікації для демобілізованих військовослужбовців.

Таблиця 2.5 – Показники освітньої діяльності SoftServe University у 2022-2024 роках

Показник SSU	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Партнерські університети	84	93	95
Кількість унікальних учнів	17 250	25 000	30 300
Випускники SoftServe Academy	5 700	6 000+	8 821
Зайнятих після Academy	380+	142	237
Кількість навчальних заходів	250+	400+	400+

Джерело: складено автором на основі звітів SoftServe з КСВ за 2022-2024 рр. [53; 54; 55]

Аналіз показників SSU свідчить про стійке зростання масштабів освітньої діяльності: кількість учнів зросла на 75% за три роки (з 17 250 до 30 300), а кількість партнерських університетів - на 13% (з 84 до 95).

Особливо важливою є соціальна функція SSU: через безкоштовні освітні програми та SoftServe Academy компанія здійснює системний внесок у розвиток ІТ-галузі України, підготовку нових кадрів та розширення доступу до технологічної освіти. Цей напрям відповідає 4-й Цілі сталого розвитку ООН (якісна освіта) та 8-й ЦСР (гідна праця та економічне зростання) [30].

Благодійний фонд Open Eyes, заснований у 2014 р., є головним інструментом реалізації соціальної відповідальності SoftServe перед суспільством. Основними напрямками діяльності фонду є: гуманітарна допомога, підтримка медичних установ, програми реінтеграції ветеранів та розвиток місцевих громад.

Після 24 лютого 2022 р. бюджет фонду зріс у 10 разів - до 11,7 млн дол. США. Флагманським проєктом фонду є «Drive for Life»: у 2022 р. медичним установам було передано 123 реанімобілі, у 2023 р. - 175, у 2024 р. - понад 223. Загалом, за 2022-2024 рр. проєкт охопив понад 240 медичних установ у 22 регіонах України [39].

Важливим нововведенням 2023-2024 рр. стали програми реінтеграції ветеранів. Компанія розробила комплексну систему підтримки, яка включає: медичне та психологічне страхування з розширеним покриттям для ветеранів,

спеціалізовані програми перекваліфікації та підготовки до IT-кар'єри (через SSU), адаптацію робочих місць для осіб з інвалідністю, психологічний коучинг та групову підтримку, менторство від досвідчених співробітників компанії.

Таблиця 2.6 – Гуманітарна діяльність фонду Open Eyes у 2022-2024 роках

Напрямок діяльності	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість бенефіціарів Open Eyes	78 300	80 000+	100 000+
Передано реанімобілів (Drive for Life)	123	175	223+
Підтримані медичні установи / регіони	200+ / 17	250+ / 19	250+ / 22
Волонтери Open Eyes	500+	600+	800+
Психологічна допомога (осіб)	4 500+	6 000+	8 000+

Джерело: складено автором на основі звітів SoftServe з KCB за 2022-2024 рр. [53; 54; 55]

Динаміка показників гуманітарної діяльності свідчить про послідовне зростання масштабів та ефективності діяльності фонду Open Eyes. Збільшення кількості бенефіціарів з 78 300 у 2022 р. до понад 100 000 у 2024 р. відображає розширення програм підтримки.

Важливою є системна реакція компанії на наслідки збройного конфлікту: передача реанімобілів медичним установам у всіх 22 регіонах України відповідає стратегії охоплення та рівного доступу до медичної допомоги. Програми реінтеграції ветеранів є важливим соціальним внеском, що відповідає 16-й Цілі сталого розвитку ООН (мир, справедливість та ефективні інституції).

Узагальнюючи оцінку ефективності KCB SoftServe, слід зазначити, що компанія демонструє стале зростання за більшістю ключових показників. Особливо виразними є досягнення у сфері гендерної рівності в керівництві (55% жінок проти галузевого орієнтиру 38%), масштабах освітньої діяльності (зростання кількості учнів SSU у 1,7 раза за три роки) та гуманітарної допомоги. Водночас є простір для вдосконалення, передусім у питаннях загальної частки жінок серед співробітників (36-37% проти орієнтиру 41%) та прискорення декарбонізації у сфері Score 3.

З метою отримання більш об'єктивної та комплексної оцінки КСВ-діяльності SoftServe, на доповнення до показників з публічної звітності, запропоновано систему авторських індикаторів, згрупованих у чотири блоки: економічний, соціальний, екологічний та репутаційний. Розрахунки здійснено на основі відкритих даних зі звітів компанії за 2022-2024 рр. Результати зведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Авторська система показників оцінки КСВ SoftServe за 2022-2024 рр.

Показник	Формула	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Блок 1. Економічний (КСВ і фінансові результати)				
Частка витрат на КСВ у загальних витратах, %	Витрати КСВ / Загальні витрати $\times 100$	~3,1%	~2,8%	~3,5%
SROI (соціальний ефект / витрати на КСВ), грн/грн	Соціальний ефект (\$) / Витрати КСВ (\$)	~4,2	~3,9	~4,6
Блок 2. Соціальний (персонал)				
Індекс плинності кадрів, %	Звільнені / Середня чисельність $\times 100$	~8,2%	~11,4%	~7,6%
Індекс задоволеності персоналу (NPS, шкала -100..+100)	Анкетування (% промоутерів - % критиків)	83	74	84
Витрати на навчання на 1 працівника, \$	Витрати SSU / Чисельність	~620	~580	~670
Блок 3. Екологічний				
Частка екологічних витрат у загальних витратах, %	Еко-витрати / Загальні витрати $\times 100$	~1,2%	~1,5%	~1,8%
Динаміка скорочення викидів Score 1+2 (% до бази 2021)	(Викиди t – Викиди 2021) / Викиди 2021 $\times 100$	-44,5%	-14%	-14%+
Блок 4. Репутаційний				
Прозорість КСВ-звітності (бінарний показник: 1 = повна GRI-звітність опублікована)	1 = опублікований GRI-звіт; 0 = ні	1	1	1
CDP-рейтинг (бальна шкала: D=1, C=2, B=3, A=4)	Балова оцінка за CDP-класифікацією	2 (C)	2,5 (C+)	3 (B-)

Джерело: розраховано автором на основі звітів SoftServe з КСВ за 2022-2024 рр. [28,29,30,33,36,49]

Для отримання зведеної оцінки усіх чотирьох вимірів запропоновано розрахунок інтегрального індексу КСВ (ІКСВ) як середньозваженої суми нормалізованих показників [50]:

$$I_{КСВ} = 0,25 \times I_{екон} + 0,35 \times I_{соц} + 0,25 \times I_{екол} + 0,15 \times I_{репут}$$

де ваги визначено відповідно до значущості блоків для ІТ-компанії: економічний - 25%, соціальний - 35%, екологічний - 25%, репутаційний - 15%. Кожен субіндекс розраховується як середнє значення нормалізованих показників відповідного блоку (шкала 0-1). Динаміку інтегрального індексу КСВ SoftServe наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Інтегральний індекс КСВ SoftServe за 2022-2024 рр.

Блок / показник	Вага	2022	2023	2024
Іекон - Економічний субіндекс	0,25	0,68	0,64	0,74
Ісоц - Соціальний субіндекс	0,35	0,79	0,71	0,82
Іекол - Екологічний субіндекс	0,25	0,62	0,65	0,69
Ірепут - Репутаційний субіндекс	0,15	0,75	0,78	0,83
Іксв (інтегральний індекс КСВ)	1,00	0,724	0,694	0,762

Джерело: розраховано автором на основі звітів SoftServe з КСВ за 2022-2024 рр. [53,54,58]

Динаміка інтегрального індексу КСВ SoftServe засвідчує позитивну тенденцію: значення зросло з 0,724 у 2022 р. до 0,762 у 2024 р. (шкала 0-1). Незначне зниження у 2023 р. (0,694) пояснюється скороченням чисельності персоналу та зниженням NPS в умовах тривалого збройного конфлікту, що знизило субіндекс соціального блоку. Зростання у 2024 р. обумовлено покращенням показників по всіх чотирьох блоках - передусім відновленням NPS (84), зростанням SROI (4,6) та підвищенням CDP-рейтингу до В-. Отриманий рівень 0,762 свідчить про достатньо зрілу систему КСВ, що

відповідає рівню “вище середнього” серед ІТ-компаній регіону ЦСЄ, однак зберігає резерв для вдосконалення - насамперед в екологічному блоці (Score 3) та соціальному (частка жінок у tech-ролях).

Цифрова відповідальність є специфічним напрямом КСВ ІТ-компаній, що набуває дедалі більшого значення в умовах розширення можливостей штучного інтелекту та зростаючих вимог до захисту персональних даних. SoftServe, як технологічна компанія, що спеціалізується на розробці ШІ-рішень та обробці великих масивів даних, несе підвищену відповідальність у цьому напрямі. Цифрова відповідальність охоплює три основні виміри: захист персональних даних та приватності, кібербезпеку, а також відповідальний розвиток і впровадження ШІ.

Компанія дотримується принципів відповідального ШІ (Responsible AI), які включають: прозорість алгоритмів та можливість їх пояснення (explainability), дотримання принципу справедливості (fairness) та усунення алгоритмічних упереджень, захист приватності клієнтів і користувачів (privacy-by-design). У 2024 році SoftServe розробила внутрішній фреймворк відповідального ШІ (RAI Framework), що регламентує розробку та впровадження ШІ-рішень відповідно до вимог Регламенту ЄС AI Act (2024). Цей документ є зразком для наслідування серед українських ІТ-компаній та свідчить про стратегічну зрілість підходу до цифрової відповідальності.

У сфері захисту персональних даних SoftServe дотримується вимог Загального регламенту про захист даних (GDPR) ЄС та аналогічних національних законодавств у всіх країнах присутності компанії. Ключовим елементом є сертифікація ISO 27001 (Система управління інформаційною безпекою), що підтверджує системний підхід до захисту даних клієнтів та співробітників. Щорічні аудити безпеки та тестування на проникнення (penetration testing) дозволяють виявляти та усувати вразливості до їхнього можливого використання зловмисниками. Компанія дотримується принципу “Privacy by Design”, інтегруючи вимоги захисту даних на всіх етапах розробки продукту - від проектування архітектури до розгортання.

Таблиця 2.9 – Показники цифрової відповідальності SoftServe у 2022-2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Сертифікація ISO 27001	Так	Так	Так
Частка персоналу, що пройшла навчання з кібербезпеки	88%	92%	95%+
Наявність RAI Framework (відповідальний ІІІ)	В розробці	Впроваджено	Розширено
Програма Security Champions (кількість підрозділів)	Запуск	120+	150+
Відповідність GDPR (підтверджена аудитом)	Так	Так	Так

Джерело: складено автором на основі звітів SoftServe з КСВ за 2022-2024 рр. [53; 54; 55]

Важливим елементом цифрової відповідальності є системне навчання персоналу: SoftServe щорічно проводить обов’язкові тренінги з кібербезпеки та захисту даних для всіх співробітників, які мають доступ до конфіденційної інформації клієнтів. У 2024 р. понад 95% персоналу пройшло відповідні навчальні модулі через платформу SSU. Компанія також запровадила програму “Security Champions” - виділених представників із безпеки в кожному проектному підрозділі, що забезпечує децентралізований контроль за дотриманням стандартів кібербезпеки на рівні команд.

Цифрова відповідальність є одночасно конкурентною перевагою та ключовим ризиком для ІТ-компаній. SoftServe демонструє послідовне підвищення зрілості в цьому напрямі: зростання охоплення навчанням з кібербезпеки (з 88% у 2022 р. до 95%+ у 2024 р.), впровадження RAI Framework та розширення мережі Security Champions свідчать про системний підхід до цифрової відповідальності. Проте для повноцінного виконання вимог EU AI Act (2024) необхідно подальше опрацювання механізмів документування та аудиту ІІІ-систем з “високим ризиком”, що визначені регламентом.

Для отримання об’єктивної оцінки ефективності КСВ SoftServe доцільно порівняти ключові показники компанії з основними конкурентами на ринку

ІТ-аутсорсингу. Порівняльний аналіз здійснюється за п'ятьма основними напрямками КСВ на основі публічно доступних звітів та ESG-рейтингів.

Таблиця 2.10 – Порівняльна оцінка КСВ SoftServe та конкурентів (2024 р.)

Напрямок КСВ	SoftServe	EPAM Systems	GlobalLogic	Intellias
Публічна GRI-звітність	Так	Так (NYSE)	Так (Hitachi)	Частково
Ціль вуглецевої нейтральності	2032	2025	2030 (Hitachi)	Не задекларовано
Частка жінок у топ-менеджменті	32-34%	~28%	~30%	Не розкрито
Освітні програми (внутр. + зовн.)	SSU (30 000+)	EPAM Learn	Hitachi Academy	Intellias Academy
Гуманітарна допомога (2022-2024)	\$47+ млн	\$8+ млн	Н/Д	\$2+ млн

Джерело: складено автором на основі публічних звітів компаній та відкритих джерел. [53; 54; 55; 17; 44]

Компанія демонструє лідерство за показником гендерного балансу у топ-менеджменті (32-34% проти галузевого показника 28-30%) та є абсолютним лідером за обсягом гуманітарної допомоги в Україні. Відставання спостерігається у питанні горизонту досягнення вуглецевої нейтральності (2032 р. у SoftServe проти 2025 р. у EPAM), а також у рівні формальної ESG-звітності, де публічні компанії (EPAM, GlobalLogic/Hitachi) мають нормативно зумовлену перевагу.

2.3. Напрями вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності та КСВ- стратегії SoftServe

На основі проведеного аналізу системи КСВ SoftServe та порівняння з міжнародними стандартами і галузевими орієнтирами можна виокремити ключові напрями її вдосконалення, що відповідають як внутрішнім

стратегічним пріоритетам компанії, так і зовнішнім вимогам ринку праці, регуляторного середовища та суспільства.

Перший напрям - поглиблена інтеграція штучного інтелекту в HR-процеси (People Analytics). Враховуючи, що у 2024 р. SoftServe досягла статусу елітного партнера NVIDIA та Google Cloud, а 29% навчального контенту SSU вже створюється за допомогою ШІ-інструментів, компанія має технологічну базу для масштабного впровадження ШІ в процеси підбору персоналу, онбордингу, оцінки результативності та планування кар'єри.

Застосування предиктивної аналітики (People Analytics) для відстеження показників добробуту та раннього виявлення ризиків вигорання здатне знизити плинність кадрів та підвищити індекс eNPS. Дослідження IBM Smarter Workforce (2023) свідчать, що компанії, які активно використовують People Analytics, на 120% частіше досягають своїх фінансових цілей порівняно з тими, що не застосовують цей підхід. Рекомендується розробити окрему внутрішню платформу HR-аналітики із дашбордами реального часу, що дозволить менеджерам оперативно реагувати на зміни у настроях та продуктивності команд.

Другий напрям - розширення та формалізація програм реінтеграції ветеранів та підтримки вразливих груп населення. З огляду на триваючий воєнний стан в Україні та поступове повернення військовослужбовців до цивільного життя, SoftServe має унікальну можливість стати лідером ринку праці у сфері ветеранської зайнятості. Чинна політика реінтеграції є добрим підґрунтям, однак потребує масштабування та формального закріплення у КСВ-стратегії з відповідними KPI та механізмами звітності.

Рекомендується встановити кількісні цілі щодо частки ветеранів у загальній чисельності персоналу (наприклад, 3% до 2027 р.), розробити стандартизований протокол реінтеграції, що включає психологічну оцінку, план адаптації та менторство, а також налагодити партнерство з Міністерством у справах ветеранів України та профільними НКО.

Третій напрям - прискорення досягнення цілей декарбонізації, зокрема щодо викидів Scope 3. Незважаючи на позитивну динаміку (скорочення Scope 1 та Scope 2 на 14% відносно базового 2021 р. станом на 2023 р.), для досягнення цілі Zero Carbon до 2032 р. необхідно значно інтенсифікувати зусилля. Ключовими заходами є: перехід на відновлювані джерела енергії в усіх офісах через механізм PPA; розширення програми екологічної сертифікації будівель (LEED/BREEAM); впровадження системи відстеження викидів Scope 3 (ланцюг постачань, відрядження, цифрова інфраструктура); розроблення «вуглецевого бюджету» для кожного підрозділу та офісу.

Четвертий напрям - підвищення загальної частки жінок серед технічних фахівців. Попри лідерські позиції щодо жінок на керівних посадах, частка жінок серед усіх співробітників (36-37%) поступається галузевому орієнтиру (41%). Для подолання цього відставання рекомендується: посилити програму EmpowerU з акцентом на залучення жінок до технічних спеціальностей на ранніх стадіях кар'єри; розширити партнерства з STEM-університетами та середніми школами для популяризації IT-кар'єри серед жінок; запровадити квотування стажувань за гендерним принципом; розробити систему цільових KPI для HR-підрозділу щодо досягнення гендерного балансу в технічних ролях.

П'ятий напрям - підготовка до обов'язкової нефінансової звітності за стандартами ЄС (CSRD). Оскільки SoftServe активно працює з клієнтами та партнерами з Євросоюзу, дотримання вимог Директиви CSRD стає конкурентною необхідністю. Рекомендується провести gap-аналіз відповідності поточної звітності стандартам ESRS (European Sustainability Reporting Standards), залучити незалежного верифікатора для аудиту нефінансових показників та поетапно мігрувати формат звітів SoftServe до CSRD-сумісного формату до 2026-2027 рр.

Конкретизацію рекомендованих напрямів вдосконалення КСВ-стратегії SoftServe з урахуванням проблеми, що вирішується, очікуваного результату та горизонту реалізації систематизовано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Рекомендовані напрями вдосконалення КСВ-стратегії SoftServe

Напрямок вдосконалення	Проблема, що вирішується	Очікуваний результат	Горизонт реалізації
ІІІ в HR-процесах (People Analytics)	Ручні процеси підбору та оцінки персоналу	Скорочення плинності, зростання eNPS	1-2 роки
Масштабування програм реінтеграції ветеранів	Відсутність формалізованих КРІ ветеранської зайнятості	Лідерство на ринку праці, репутаційний капітал	1 рік
Прискорення декарбонізації (Scope 3)	Відставання від графіку Zero Carbon 2032	Виконання ESG-зобов'язань перед інвесторами	2-5 років
Збільшення частки жінок у tech-ролях	Відставання від галузевого орієнтиру (36% vs 41%)	Розширення кадрового резерву, DEI-рейтинги	2-3 роки
Стандартизація нефінансової звітності (GRI/CSRD)	Невідповідність майбутнім вимогам ЄС CSRD	Доступ до ESG-орієнтованих інвесторів та клієнтів ЄС	2-4 роки

Джерело: складено автором на основі аналізу звітів SoftServe за 2022-2024 рр. та вимог ESG-стандартів [53; 54; 55]

Рекомендується розробити дорожню карту КСВ (CSR Roadmap) на 2025-2030 рр. з визначенням конкретних цілей, відповідальних осіб та ключових показників ефективності (КРІ) для кожного напрямку. Дорожня карта має бути інтегрована в корпоративну стратегію та регулярно оновлюватись з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та прогресу у досягненні цілей.

Важливим аспектом вдосконалення є також комунікаційна стратегія КСВ. Підвищення прозорості та доступності нефінансової звітності, активна комунікація КСВ-ініціатив у соціальних мережах та ЗМІ, залучення співробітників до КСВ-діяльності (корпоративне волонтерство, внутрішні амбасадори КСВ) - все це сприятиме зміцненню репутаційного капіталу компанії та підвищенню рівня залученості персоналу.

Запропоновані напрямки дозволять SoftServe зміцнити позиції лідера КСВ в українському ІТ-секторі, підвищити інвестиційну привабливість

компанії в очах ESG-орієнтованих інституційних інвесторів, а також створити більш стійку, інклюзивну та технологічно зрілу організацію, здатну успішно функціонувати в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Впровадження цих ініціатив повністю відповідає 17 Цілям сталого розвитку ООН та міжнародним стандартам ESG-звітності, що є критично важливим для збереження та розширення клієнтської бази компанії на ринках США та Євросоюзу.

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів важливо оцінити їх очікуваний економічний ефект. Дослідження провідних консалтингових компаній свідчать про те, що інвестиції в КСВ генерують вимірювану економічну цінність через кілька каналів: зниження витрат на підбір та утримання персоналу, підвищення продуктивності праці, зниження регуляторних ризиків, а також розширення доступу до нових ринків та партнерств. Розглянемо очікуваний ефект від кожного з п'яти рекомендованих напрямів.

Щодо першого напрямку (ШІ в HR), впровадження платформи People Analytics, за оцінкою Deloitte (2023), дозволяє скоротити витрати на підбір персоналу на 15-20% та знизити плинність кадрів на 10-15%. Для SoftServe з чисельністю персоналу понад 13 000 осіб та щорічним найомом у понад 2 400 спеціалістів це може дати суттєву економію. Враховуючи, що середня вартість найму одного IT-фахівця оцінюється в 15 000-25 000 дол. США, скорочення плинності на 10% за поточного рівня дає орієнтовну щорічну економію у розмірі 3,6-6 млн дол. США. Додатковим ефектом є підвищення продуктивності команд завдяки точнішому підбору та персоналізованому розвитку співробітників.

Другий напрям (реінтеграція ветеранів) несе передусім репутаційний та соціальний ефект, водночас формуючи кваліфікований кадровий резерв за нижчою вартістю підбору. Програми підготовки ветеранів у рамках SSU дозволяють залучати вмотивованих кандидатів зі звичками до дисципліни та командної роботи. За оцінками HR-аналітиків, плинність кадрів серед

ветеранів, що пройшли адаптаційні програми, на 20-30% нижча, ніж серед інших категорій новонайнятих. Крім того, активна ветеранська програма підсилює соціальне ліцензування SoftServe в Україні та формує позитивний імідж у ЗМІ й соціальних мережах, що є важливим елементом employer branding.

Третій напрям (декарбонізація) генерує прямі операційні заощадження через зниження витрат на електроенергію та опалення, а також відкриває доступ до ESG-орієнтованих клієнтів та інвесторів. За даними Carbon Trust (2023), компанії, що публічно фіксують прогрес у декарбонізації, виграють тендери на 12% частіше серед клієнтів із розвиненою ESG-стратегією. Для SoftServe, чиїми ключовими клієнтами є великі американські та європейські корпорації з власними Net Zero зобов'язаннями, декарбонізація є умовою збереження довгострокових контрактів. Перехід на 100% відновлювану електроенергію в офісах ЄС може зменшити витрати на електроенергію на 8-12% у довгостроковій перспективі завдяки фіксованим цінам за договорами PPA.

Четвертий та п'ятий напрями (гендерний баланс та CSRD-звітність) генерують насамперед репутаційний ефект та розширюють доступ до ринків. Відповідність CSRD є конкурентною необхідністю для компаній, що бажають виходити на ринки ЄС або отримувати фінансування від європейських інституцій. За даними PwC (2024), понад 70% великих корпоративних покупців IT-послуг з ЄС включають ESG-критерії у власні критерії вибору постачальника. Підвищення частки жінок у технічних ролях до галузевого орієнтиру (41%) розширює потенційний кадровий резерв та зменшує конкуренцію серед кандидатів, знижуючи витрати на підбір персоналу на аналітичних та технічних позиціях.

Таблиця 2.12 – Оцінка очікуваного ефекту від реалізації рекомендованих KCB-заходів SoftServe

Захід	Орієнтовні інвестиції	Очікуваний ефект	Ключові ризики
People Analytics Platform	\$0,5-1,5 млн (розробка + впровадження)	-10-15% плинності; ROI 200-400% за 3 роки	Ризик витоку персональних даних; опір персоналу
Програма реінтеграції ветеранів	\$0,3-0,6 млн на рік	Репутаційний капітал; нижча плинність ветеранів на 20-30%	Затяжна реінтеграція; потреба в адаптованих ролях
Прискорення декарбонізації (Score 3)	\$0,8-2 млн (інфраструктура + облік)	Збереження контрактів ESG-клієнтів; -8-12% витрат на енергію	Складність вимірювання Score 3; залежність від постачальників
Гендерний баланс у tech-ролях	\$0,2-0,5 млн на рік	Розширення кадрового резерву; зростання DEI-рейтингів	Структурна проблема нестачі жінок у STEM; повільний ефект
Підготовка звітності до CSRD ЄС	\$0,3-0,7 млн (консалтинг + IT-системи)	Доступ до ESG-інвесторів та клієнтів ЄС	Регуляторна невизначеність щодо вимог до приватних компаній

Джерело: складено автором на основі аналізу звітів SoftServe та галузевих досліджень. [53; 54; 55]

Дорожня карта KCB (CSR Roadmap) SoftServe на 2025 - 2030 pp. може бути структурована за трьома часовими горизонтами. Короткостроковий горизонт (2025-2026 pp.) передбачає: проведення гар-аналізу відповідності звітності вимогам CSRD та ESRS; запуск пілотної версії платформи People Analytics на основі наявних HR-даних; формальне затвердження цільових KPI ветеранської зайнятості (3% до 2027 p.) на рівні корпоративного управління; розроблення методології вимірювання викидів Score 3 у ланцюгу постачань. Середньостроковий горизонт (2027 - 2028 pp.) включає: масштабне впровадження People Analytics у всіх регіональних підрозділах; досягнення 3% ветеранів серед загального персоналу; публікацію першого CSRD-сумісного звіту; зниження загальних викидів Score 1-3 на 30% відносно базового рівня 2021 p. Довгостроковий горизонт (2029 - 2030 pp.) орієнтований на: досягнення гендерного балансу в технічних ролях на рівні 41%; перехід на

100% відновлювану електроенергію в усіх офісах; позиціонування SoftServe як регіонального лідера з КСВ в ІТ-секторі.

Управління ризиками впровадження є невід’ємною частиною дорожньої карти КСВ. Основними ризиками є: тривалий воєнний стан в Україні, що може обмежувати операційні ресурси для реалізації КСВ-ініціатив; регуляторна невизначеність щодо застосування CSRD до приватних компаній; технологічні ризики впровадження People Analytics (захист персональних даних, алгоритмічні упередження); опір персоналу нових автоматизованим HR-процесам. Для мінімізації цих ризиків рекомендується застосовувати поступовий підхід до впровадження (agile implementation), пілотування ініціатив на окремих підрозділах перед масштабуванням.

Висновки за 2 розділом

За результатами практичного дослідження, проведеного в другому розділі, можна зробити такі висновки.

Надано загальну характеристику SoftServe як провідної української ІТ-компанії з понад 30-річною історією, що реалізує стратегію КСВ через п'ять ключових напрямів: персонал та інклюзивність, екологічна сталість, освіта (SoftServe University), благодійна діяльність (Open Eyes) та відповідальне застосування цифрових технологій. Встановлено, що компанія інтегрувала КСВ в корпоративну місію та веде звітність відповідно до стандартів GRI та ESG-фреймворку.

Проведена оцінка ефективності КСВ SoftServe засвідчила стале зростання за більшістю показників у 2022-2024 рр. Компанія демонструє кращі за галузеві результати в частині гендерного балансу в керівництві (55% жінок проти галузевого орієнтиру 38%), у стрімкому розвитку освітньої екосистеми (кількість учнів SSU зросла з 18 000 до 30 302 за три роки) та в масштабній гуманітарній діяльності (понад 100 000 бенефіціарів фонду Open Eyes, 223+ переданих реанімобілів).

Встановлено, що реакція SoftServe на воєнний стан стала унікальним прикладом трансформації КСВ в умовах кризи: від стратегічної до оперативної гуманітарної відповіді. Заходи компанії щодо підтримки понад 5 675 співробітників та їхніх родин, забезпечення безперервності бізнесу та активної участі у гуманітарних ініціативах є зразковою практикою корпоративної відповідальності в умовах збройного конфлікту.

Запропоновано п'ять стратегічних напрямів вдосконалення КСВ: масштабне впровадження ШІ в HR-процеси на основі People Analytics, розширення та формалізація програм реінтеграції ветеранів, прискорення декарбонізації в частині викидів Scope 3, підвищення загальної частки жінок у технічних ролях.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексний аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства SoftServe за 2022-2024 роки та розроблено рекомендації щодо її вдосконалення. За результатами дослідження можна сформулювати такі висновки.

Визначено сутність і принципи КСВ як стратегічного підходу до ведення бізнесу, що еволюціонував від філантропії (Г. Боуен, 1953) через чотирирівневу піраміду відповідальності (А. Керолл, 1991) до концепції спільної цінності (М. Портер та М. Крамер, 2011). Встановлено, що сучасне розуміння КСВ базується на добровільній інтеграції соціальних, екологічних та економічних принципів у діяльність підприємства. Ключовими принципами за стандартом ISO 26000 є підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до прав людини та інтересів стейкхолдерів. Теорія зацікавлених сторін (Р.Е. Фрімен, 1984) обґрунтовує розширення відповідальності бізнесу за межі акціонерів до всіх груп, що взаємодіють із компанією.

Охарактеризовано три основні моделі КСВ: американську (добровільність, філантропія), європейську (активна роль держави, обов'язкова нефінансова звітність) та азійську (колективізм, гармонія зі стейкхолдерами). Виявлено, що українська практика КСВ має змішаний характер, перебуваючи під впливом євроінтеграційного курсу та специфіки пострадянської спадщини. Обґрунтовано, що провідними міжнародними стандартами КСВ є ISO 26000, GRI Standards, принципи UN Global Compact та ESG-фреймворк. Встановлено, що в ЄС нефінансова звітність набуває обов'язкового характеру відповідно до Директиви CSRD (2022), що є важливим регуляторним орієнтиром для українських компаній, орієнтованих на ринок ЄС.

Встановлено специфіку КСВ в IT-галузі через п'ять ключових напрямів: управління персоналом та DEI-практики, цифрова відповідальність (захист даних, відповідальний ШІ), екологічна відповідальність, розвиток освіти та

взаємодія з місцевими громадами. Доведено, що ESG-показники ІТ-компаній позитивно корелюють із їх фінансовими результатами: за дослідженням McKinsey (2023), компанії з вищими ESG-рейтингами демонструють на 15-25% вищу прибутковість. Виявлено, що в умовах воєнного стану в Україні ІТ-компанії трансформували свою КСВ від стратегічної до оперативної гуманітарної відповіді, що є унікальним явищем у глобальній практиці.

Надано комплексну характеристику SoftServe як провідної української ІТ-компанії, що реалізує стратегію КСВ через п'ять ключових напрямів: управління персоналом та різноманітністю, екологічна сталість, освіта (SoftServe University), благодійна діяльність (фонд Open Eyes) та відповідальний розвиток цифрових технологій. Встановлено, що у 2022 році компанія успішно впоралася з безпрецедентним викликом - повномасштабним вторгненням Росії в Україну - завдяки активованому плану ВСР, хмарній міграції та оперативній підтримці 5 675 співробітників і членів їхніх сімей.

Проведена оцінка ефективності КСВ SoftServe у 2022-2024 роках засвідчила стале зростання за більшістю ключових показників. Компанія демонструє результати, що перевищують галузеві орієнтири: частка жінок на керівних посадах - 55% (орієнтир 38%); індекс eNPS - 83 (топ-5% технологічних компаній); кількість унікальних учнів SoftServe University зросла з 18 000 у 2022 р. до 30 302 у 2024 р. Гуманітарна діяльність фонду Open Eyes охопила понад 100 000 бенефіціарів, а проект Drive for Life передав медичним установам 223+ реанімобілі. Екологічна складова характеризується скороченням викидів Score 1 та Score 2 на 43-46% у 2022 р. відносно базового 2021 р. та декларованою метою досягнення вуглецевої нейтральності до 2032 р.

Запропоновано п'ять стратегічних напрямів вдосконалення КСВ-стратегії SoftServe. Масштабне впровадження ІІІ в HR-процеси на основі People Analytics - для скорочення плинності кадрів та підвищення eNPS через предиктивну аналітику та персоналізовані HR-рішення. Розширення та формалізація програм реінтеграції ветеранів зі збройних сил із кількісними

KPI (3% ветеранів у загальній чисельності персоналу до 2027 р.) та механізмами звітності. Прискорення декарбонізації, зокрема в частині викидів Scope 3 (ланцюг постачань, цифрова інфраструктура), для забезпечення графіку Zero Carbon 2032. Підвищення загальної частки жінок у технічних ролях до галузевого орієнтиру 41% через посилення програми EmpowerU та квотування стажувань. Підготовка нефінансової звітності до вимог Директиви ЄС CSRD через проведення gap-аналізу та поетапну міграцію до CSRD-сумісного формату до 2026-2027 рр.

SoftServe є показовим прикладом того, як велика IT-компанія може ефективно інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності в корпоративну стратегію навіть в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Благодійний фонд «Відкриті очі». SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/open-eyes>.
2. Бутенко Д. С., Сороченко Д. М. Формування програми корпоративної соціальної відповідальності бізнес-структур. Харків, 2024. URL: <https://surl.li/hvamny>.
3. Варламова М., Єнгоян Г. Світові тренди розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2019. Т. 60. № 5. С. 58–65. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30939/2/GEb_2019v60n5_Varlamova_M-World_trends_of_business_58-65.pdf.
4. Гарафонова О., Костецький М., Кузів Р. Особливості формування іміджу IT-компанії в сучасних реаліях. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 2. С. 14-19. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/324/303>.
5. Глєбова А. О., Маховка В. М., Шулигін С. А. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності: формування та реалізація. Ужгород, 2018. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fc309832-b64a-4c72-b7db-998c96eb3a73/content>.
6. Голод О. І. Формування комплексу заходів щодо стимулювання розвитку соціального підприємництва. Суми, 2019. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4baa7914-dfe3-427f-9cd4-5644f3f62553/content>.
7. Грабинський І. М. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку міжнародного бізнесу. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/Martsiv-K.pdf>.

8. Гурочкіна В. В., Кравченко Л. В. Стратегічний аналіз корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(3). С. 198–205. URL: <https://surl.li/llcaza>.
9. Дмитрів Б. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Сталий розвиток економіки. 2019. № 4(45). С. 96–104. URL: <https://economydevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/94/91>.
10. Екологічна стійкість. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/environmental-sustainability>.
11. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626/600>.
12. Заярнюк О., Сторожук О., Сокурєнко О. Організація ІТ-бізнесу: особливості менеджменту в контексті соціальної відповідальності в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4245/4171>.
13. Звіт із соціальної відповідальності SoftServe 2017–2018. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-social-responsibility-report-2017-2018-ua-3.pdf>.
14. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Вялько Ю. І. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах. Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг : матеріали наук.-практ. конф. 2024. С. 41–43. URL: <https://surl.li/pwcicr>.
15. ІТ-компанія SoftServe спрямувала понад 3 млрд грн на допомогу Україні за час повномасштабної війни. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/it-kompaniya-softserve-spryamuvala-ponad-3-mlrd-grn-na-dopomogu-ukrayini-za-cas-povnomasstabnoyi-viini-460990/>.

16. Калашник Є. Д. Соціальна відповідальність менеджменту як чинник сталого розвитку підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. URL: <https://surl.li/ltkogj>.
17. Кар'єра в EPAM Україна. EPAM. URL: <https://careers.epam.ua/>.
18. Лагута Я. М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств : дис. ... канд. екон. наук. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2018. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25933/1/disser_Laguta.pdf.
19. Лиска П. О. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід, шляхи глобальної імплементації. Харків, 2024. URL: <https://surl.li/hbokzd>.
20. Міжнародна сертифікація. Baltum. URL: <https://baltum.com.ua/international-certification/>.
21. Пригодюк О. М. Імідж в системі заходів інформаційного менеджменту підприємств ІТ-сфери України. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 24. С. 97-102. URL: <https://surl.li/lmgbrj>.
22. Про компанію SoftServe. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/about-us>.
23. Програма EmpowerU. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/empoweru>.
24. Робота в ІТ: названо професії, які будуть популярні в найближчому майбутньому. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/robota-v-it-nazvano-profesiji-yaki-budut-populyarni-v-nayblizhchomu-maybutnomu-13359123.html>.
25. Ситник Й., Юрченко Г. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/189/181>.

26. Терebій А. А. Імплементація міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : спец. «Економіка та управління підприємствами». Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2023. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/dis%20Terebij%20.pdf.

27. Терещук А. Імідж цифрової компанії через призму корпоративної соціальної відповідальності. Вивчення впливу корпоративної соціальної відповідальності на формування бренду ІТ-компаній. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4388/4318>.

28. Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ-підприємств (досвід компанії «SoftServe»). Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2024. № 32(60). С. 54-60. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/9211/1/Modern%20approaches%20to%20personnel%20professional%20development%20management.pdf>.

29. Холявка В., Лешко Х. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. Збірник наукових праць Львівського державного університету фізичної культури «Економіка». Львів, 2023. С. 165. URL: <https://surl.li/julawo>.

30. Цілі сталого розвитку. ПРООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>.

31. Череп О., Конєва А. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 292(2). С. 195–199. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1777/1815>.

32. Чернов А. О. Формування мотиваційної політики персоналу підприємств ІТ-сфери в сучасних умовах : дис. ... канд. екон. наук. Кропивницький : Центральноукраїнський національний технічний

університет, 2023. URL:
<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/86904478-3c95-448d-ac84-ed84b784c163/content>.

33. Чорна О. Ю., Сбітнева К. І. Дослідження особливостей та напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу в умовах воєнного часу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2023. № 4(280). С. 89–100. URL:
<https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/788/750/>.

34. Шиманська О., Петрук Н. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1040/997>.

35. Юр І. Тенденції розвитку соціальної відповідальності ІТ-компаній в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4990/4937>.

36. Anthropic. Claude AI [Electronic resource]. — URL: <https://claude.ai/> (дата звернення: 05.06.2026).

37. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York : Harper & Row, 1953. 276 p.

38. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons. 1991. Vol. 34. No. 4. P. 39-48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G) .

39. Drive for Life: 100 Ambulances. Open Eyes Fund. URL:
<https://openeyesfund.com/ua/projects/drive-for-life-100-ambulances>.

40. ESG – Environmental, Social, and Governance [Electronic resource] / PwC. — URL: <https://www.pwc.com/im/en/issues/esg--environmental--social--governance-.html>

41. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman Publishing, 1984. 276 p.

42. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5, no. 4. P. 210–233. URL: https://www.sustainablefinance.ch/upload/cms/user/201512_JSustFinance_MetastudyPerformance.pdf.
43. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 1970. 13 September. P. 32-33, 122-126.
44. GlobalLogic Ukraine. GlobalLogic. URL: <https://www.globallogic.com/ua/>.
45. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. Geneva : International Organization for Standardization, 2010. 106 p. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
46. Luxoft: Software Engineering and Strategy. Luxoft. URL: <https://www.luxoft.com/>.
47. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. P. 62-77.
48. Skillscope — платформа для найму на основі навичок. Skillscope. URL: <https://skillscope.com/lp/skillscope-skill-based-hiring-platform/>.
49. SoftServe отримав міжнародну екологічну сертифікацію ISO 14001. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/softserve-otrymav-mizhnarodnu-ekologichnu-sertyfikatsiyu-iso-14001/>.
50. SoftServe приєднується до спільноти «Бізнес без бар'єрів». SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-joins-business-without-barriers>.
51. SoftServe стане вуглецево-нейтральним бізнесом. IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/softserve-stane-vugletsevo-nejtralnim-biznesom/>.
52. SoftServe Academy. URL: <https://softserve.academy/>.

53. SoftServe Inc. Звіт зі сталого розвитку SoftServe за 2022 рік. Austin : SoftServe Inc., 2023. 80 с. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2022.pdf> .

54. SoftServe Inc. Звіт зі сталого розвитку SoftServe за 2023 рік. Austin : SoftServe Inc., 2024. 125 с. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2023.pdf> .

55. SoftServe Inc. Звіт зі сталого розвитку SoftServe за 2024 рік. Austin : SoftServe Inc., 2025. 100 с. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2024.pdf>.

56. SoftServe University. SoftServe Career. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/university>.

57. SoftServe Wins 2024 Google Cloud Partner of the Year Award. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/news/softserve-wins-2024-google-cloud>.

58. SSU Report 2024. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/files/pdf/ssu-report-2024.pdf>.

59. Sustainability Reporting in the IT Sector: A Case Study Analysis. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/23/10379>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інструментарій оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Форма А.1. Чекліст оцінки КСВ-діяльності підприємства

Мета: комплексна діагностика рівня впровадження КСВ за п'ятьма ключовими напрямками. Заповнюється аналітиком або незалежним аудитором на основі відкритих даних та внутрішньої документації компанії.

Шкала оцінки: 0 — відсутнє/не реалізовано; 1 — початковий рівень; 2 — розвинений рівень; 3 — лідерський рівень (відповідає кращим практикам галузі).

№	Критерій оцінки	Шкала оцінки (0–3)	Оцінка	Коментар
НАПРЯМ 1: ПЕРСОНАЛ ТА ІНКЛЮЗИВНІСТЬ				
1.1	Наявність документально оформленої DEI-стратегії	0 – відсутня; 1 – фрагментарна; 2 – оформлена; 3 – з KPI та звітністю		
1.2	Частка жінок на керівних посадах	0 – <15%; 1 – 15–25%; 2 – 25–38%; 3 – >38%		
1.3	Індекс задоволеності персоналу (eNPS)	0 – від'ємний; 1 – 0–30; 2 – 31–60; 3 – >60		
1.4	Програма підтримки ветеранів / вразливих груп	0 – відсутня; 1 – ініційована; 2 – реалізується; 3 – з вимірними результатами		
1.5	Плинність кадрів (порівняно з галузевим орієнтиром)	0 – вище норми >10%; 1 – вище 5–10%; 2 – в нормі; 3 – нижче норми		
НАПРЯМ 2: ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ				
2.1	Облік та розкриття викидів парникових газів (Score 1/2)	0 – відсутній; 1 – частковий; 2 – повний; 3 – верифікований незалежно		
2.2	Наявність цілей декарбонізації	0 – відсутні; 1 – задекларовані; 2 – затверджені; 3 – з графіком та KPI		

Продовження таблиці

2.3	Сертифікація ISO 14001 або еквівалент	0 – відсутня; 1 – в процесі; 2 – отримана; 3 – підтверджена повторно		
2.4	Використання відновлюваних джерел енергії	0 – 0%; 1 – до 25%; 2 – 25–75%; 3 – >75%		
НАПРЯМ 3: ОСВІТА ТА РОЗВИТОК ГРОМАДИ				
3.1	Витрати на навчання на одного співробітника (тис. грн/рік)	0 – <5; 1 – 5–15; 2 – 15–30; 3 – >30		
3.2	Кількість партнерських університетів	0 – 0; 1 – 1–10; 2 – 11–50; 3 – >50		
3.3	Наявність програм для зовнішніх стейкхолдерів (академій, стажувань)	0 – відсутні; 1 – 1–2 програми; 2 – 3–5; 3 – понад 5		
3.4	Залучення студентів / випускників через освітні програми (на рік)	0 – <100; 1 – 100–1 000; 2 – 1 000–10 000; 3 – >10 000		
НАПРЯМ 4: БЛАГОДІЙНА ТА ГУМАНІТАРНА ДІЯЛЬНІСТЬ				
4.1	Обсяг благодійних витрат (% від чистого прибутку)	0 – 0%; 1 – <0,5%; 2 – 0,5–1%; 3 – >1%		
4.2	Кількість унікальних бенефіціарів благодійних програм	0 – до 100; 1 – 100–1 000; 2 – 1 000–50 000; 3 – >50 000		
4.3	Корпоративне волонтерство (частка залучених співробітників)	0 – <5%; 1 – 5–15%; 2 – 15–30%; 3 – >30%		
НАПРЯМ 5: ПРОЗОРИСТЬ ТА ЗВІТНІСТЬ				
5.1	Публікація нефінансового звіту (за GRI/ESG/CSRD)	0 – відсутня; 1 – частково; 2 – повна; 3 – верифікована незалежно		
5.2	Відповідність стандартам GRI, ISO 26000, UN Global Compact	0 – жоден; 1 – один; 2 – два; 3 – всі три або більше		
5.3	Своєчасність та регулярність публікації звітності	0 – не публікується; 1 – нерегулярно; 2 – щорічно; 3 – щорічно + проміжні оновлення		

Розрахунок інтегрального індексу КСВ: $I_{\text{КСВ}} = (\Sigma \text{ оцінок}) / (\text{кількість критеріїв} \times 3)$

Максимально можлива сума балів: 60 (20 критеріїв $\times$ 3 бали).

Інтерпретація результатів:

Сума балів	Рівень КСВ	Інтегральний індекс	Рекомендації
0–15	Початковий	0,00–0,30	Необхідно розробити стратегію КСВ з нуля
16–30	Базовий	0,31–0,50	Фрагментарні ініціативи; потрібна системна інтеграція
31–45	Розвинений	0,51–0,75	Систематичний підхід; рекомендується масштабування
46–54	Лідерський	0,76–0,90	Кращі практики галузі; доцільне отримання незалежного аудиту
55–60	Еталонний	0,91–1,00	Компанія може слугувати бенчмарком для галузі

Форма А.3. Анкета для оцінки сприйняття КСВ стейкхолдерами

Мета: вимірювання рівня поінформованості, задоволеності та лояльності ключових стейкхолдерів щодо КСВ-діяльності підприємства.

Цільова аудиторія: співробітники, клієнти, партнери, представники місцевих громад. Опитування є анонімним; результати використовуються виключно в агрегованому вигляді.

Статус респондента: ☐ співробітник ☐ клієнт ☐ партнер ☐ представник громади ☐ інше

№	Запитання	1 (зовсім не погод.)	2 (скоріше ні)	3 (нейтрально)	4 (скоріше так)	5 (повністю погод.)
БЛОК А: Обізнаність про КСВ						
A1	Я знаю про КСВ-ініціативи компанії					
A2	Інформація про КСВ є доступною та прозорою					

Продовження таблиці

A3	Нефінансова звітність публікується регулярно та зрозуміло					
БЛОК В: Соціальна відповідальність						
B1	Компанія піклується про добробут співробітників					
B2	Реалізуються ефективні програми підтримки вразливих груп					
B3	Компанія активно підтримує місцеві громади та освіту					
БЛОК С: Екологічна відповідальність						
C1	Компанія вживає реальних заходів для скорочення впливу на клімат					
C2	Екологічні цілі компанії є амбітними й досяжними					
БЛОК D: Загальна оцінка						
D1	Загалом КСВ-діяльність компанії є ефективною					
D2	КСВ компанії відповідає міжнародним стандартам (GRI/ESG)					
D3	Я рекомендував(-ла) би цю компанію як соціально відповідальну					

Відкрите запитання: Які КСВ-ініціативи компанії Ви вважаєте найбільш важливими? Які напрями, на Вашу думку, потребують покращення?

Методика обробки результатів:

Індекс КСВ-сприйняття (CSRPI) = $(\Sigma \text{ оцінок респондентів}) / (\text{к-сть запитань} \times 5 \times \text{к-сть респондентів}) \times 100\%$.

Інтерпретація: CSRPI > 80% — висока ефективність КСВ-комунікації; 60–80% — задовільна; < 60% — потребує вдосконалення.

Рекомендована частота проведення: 1 раз на рік з обов'язковим порівнянням результатів у динаміці.

Додаток Б

Дані з офіційних звітів SoftServe щодо реалізації корпоративної соціальної відповідальності

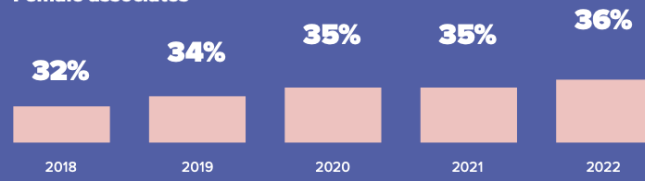
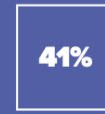
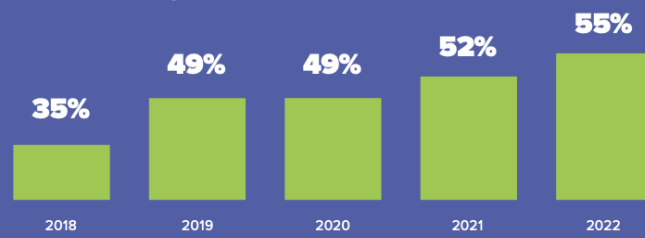
Наведені нижче дані отримано безпосередньо з офіційних публічних звітів SoftServe. Джерела: SoftServe Corporate Social Responsibility Report 2022, SoftServe Corporate Social Responsibility Report 2023, SoftServe Sustainability Report 2024. Усі матеріали є загальнодоступними на офіційному сайті компанії.

Дані за 2022 рік

2022 AT A GLANCE



23

Female associates**Benchmark****Women in managerial roles****Benchmark****Women in leadership****Benchmark****Women in highly technical roles**

*McKinsey 2022 Women in Workplace survey

EDUCATING THE BRIGHT MINDS OF TOMORROW

IT EDUCATION

84

partner universities in 6 countries

3,250+

educators engaged in SoftServe's efforts to develop the IT industry through teaching

250+

student events

17,250

students engaged globally

5,700

SoftServe Academy graduates

380+

SoftServe Academy graduates hired

Дані за 2023 рік

2023 AT A GLANCE

HIGHLIGHTS

10,991

associates around the world

163

new logos

18%
YoY**1,136**

new teammates welcomed

12

new offices in 9 countries

84

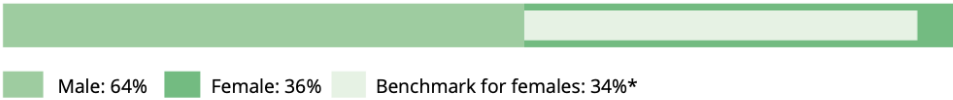
NPS

4 points
YoY**\$25M**donated to support Ukraine since
February 2022**72**eNPS. 12 points above the
technology industry benchmark**26**a record number of awards for
Employer Brand and Sustainability**12**

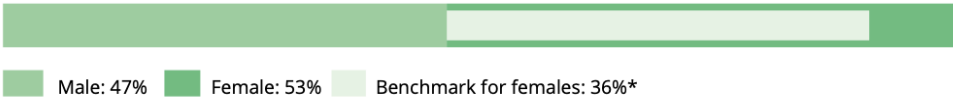
DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION

SOFTSERVE DEMOGRAPHICS

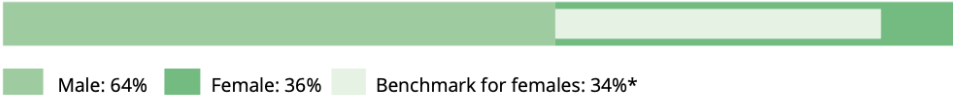
WORKFORCE BY GENDER



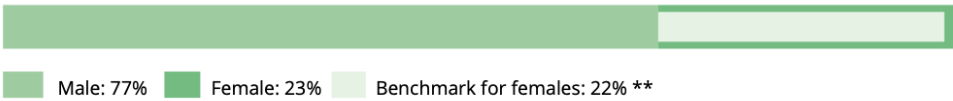
MANAGERIAL ROLES (people leads with subordinates)



LEADERSHIP (associate directors, directors, AVPs, VPs, SVPs)



TECHNICAL ROLES



*Global Gender Gap Report 2023 **McKinsey, 2023

HIGHLIGHTS

93**11%
YoY**

partner universities in 7 countries

25,000

students engaged globally

6,000+

SoftServe Academy graduates

6,048**53%
YoY**

educators in the community

142

SoftServe Academy graduates hired

atd
Association for
Talent DevelopmentATD Excellence in Practice Award
2023 Winner**400+**

students' events

Дані за 2024 рік

2024 AT A GLANCE

SHAPING THE FUTURE

HIGHLIGHTS

84 NPS

71 eNPS

16 points above the technology
industry benchmark

10,414

associates around the world

1,373

new teammates welcomed

194

new logos
+19% YoY

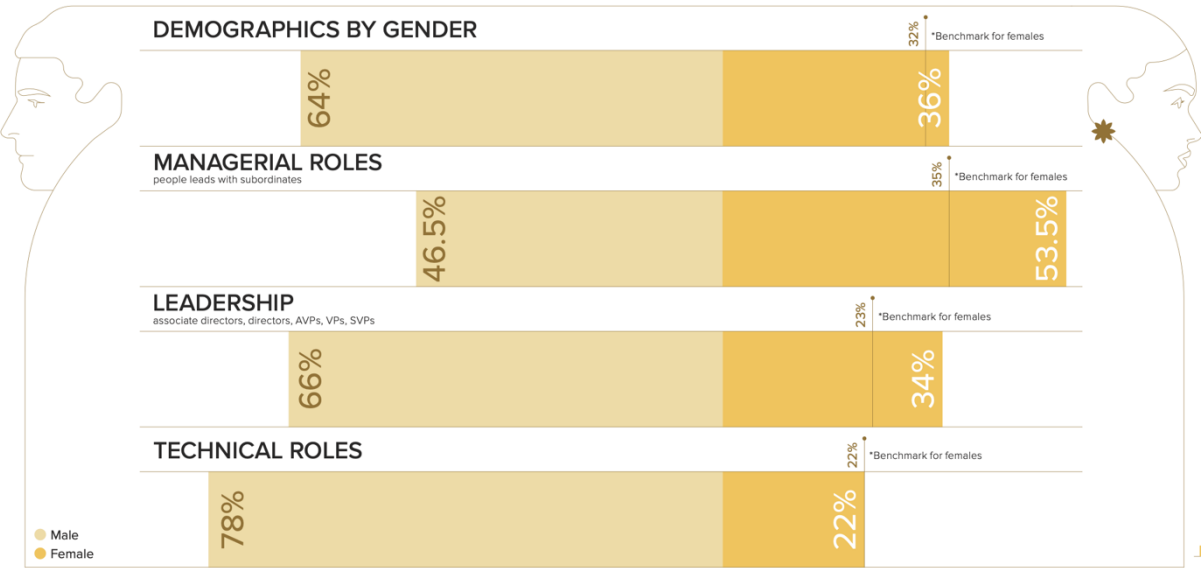
54

offices in 17 countries

25

Sustainability and
Employer Brand awards

SOFTSERVE DEMOGRAPHICS



** Benchmarks according to World Economic Forum Global Gender Gap Report 2024

IT EDUCATION

**WE VALUE GROWTH:
PAVING A FUTURE FOR BRIGHT TALENTS**

HIGHLIGHTS

95

partner universities in
7 countries +2 YoY

30,300+

students engaged globally
+21% YoY

6,900

tech teachers engaged globally

8,821

SoftServe Academy graduates
6,011 unique graduates

237

SoftServe Academy
graduates hired

400+

students' events

Додаток В

Публікації за результатами дослідження

Секція 4. Інноваційні тренди в менеджменті, маркетингу та бізнесі

УДК 004:658:005.35:330.341.1

Зелінська Ю.С., здобувач вищої освіти
Нестеренко О.О., д.е.н., проф., завідувачка кафедри управління та адміністрування
Харківський Національний Університет імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ

Сьогодні важко уявити розвиток корпоративної соціальної відповідальності ІТ-компаній без інновацій. Ще кілька років тому КСВ здебільшого зводилась до благодійних акцій чи піар-активностей – щось на кшталт щорічного звіту про «добрі справи», який ніхто особливо не читав, а готували його здебільшого для галочки. Компанії виділяли певний бюджет на «соціальні ініціативи», звітували перед акціонерами і вважали питання закритим до наступного року. Але зараз усе інакше: КСВ вбудовується прямо в бізнес-стратегію [2], стає частиною того, як компанія заробляє гроші, а не лише того, як вона їх витрачає. Це принципова зміна – адже раніше соціальна відповідальність сприймалась як витрата, а не як інвестиція. Сьогодні ж компанії починають розуміти, що відповідальний бізнес і прибутковий бізнес – це не протилежності, а взаємодоповнюючі речі. І саме технологічні рішення дають можливість поєднати комерційну вигоду з реальною користю для суспільства. Для ІТ-сектору це особливо важливо, адже галузь змінюється дуже швидко – те, що було актуальним три роки тому, сьогодні вже застаріло, і КСВ змушена встигати за цим темпом, інакше вона просто перестане бути релевантною.

Один із найцікавіших напрямів – це те, як цифрові технології змінюють роботу з персоналом. ІІІ, HR-аналітика, різні автоматизовані системи допомагають краще добирати людей, помічати тих, хто близький до вигорання, і будувати для кожного свій шлях розвитку. Це вже не інтуїція керівника і не формальна оцінка раз на рік – це системне, постійне розуміння того, що відбувається всередині команди. Алгоритми можуть помітити зміну в поведінці людини задовго до того, як вона сама усвідомить, що щось їде не так. Звісно, тут є тонка межа між турботою і стеженням, і кожна компанія проходить цей шлях по-своєму. Але коли все робиться з повагою до людини й прозоро – результат відчутний [1]. Від цього виграють обидві сторони: працівники почуваються почутими й отримують підтримку вчасно, а компанія – більш залучену та продуктивну команду. Є ще один важливий момент: сильна культура турботи про людей стає конкурентною перевагою на ринку праці. Талановиті фахівці обирають роботодавця не лише за зарплатою – вони дивляться на те, як компанія ставиться до своїх людей у складні моменти.

Не менш важливою є екологічна складова. Завдяки сучасному програмному забезпеченню компанії можуть у режимі реального часу відстежувати, скільки енергії споживають їхні офіси та дата-центри, контролювати викиди і поступово переходити на відновлювані джерела. Це дає можливість приймати рішення на основі реальних даних, а не приблизних підрахунків – а різниця між «приблизно» і «точно» в екологічних питаннях буває дуже суттєвою. Причому йдеться не лише про великі корпорації з мільярдними бюджетами – навіть невеликі компанії мають доступ до відповідних інструментів і можуть починати з малого: оптимізувати споживання електроенергії в офісі, перейти на хмарні сервіси з зеленою енергетикою, відмовитись від зайвих відряджень на користь якісного відеозв'язку [6]. Кожен такий крок сам по собі здається незначним, але в масштабі цілої галузі це вже серйозні цифри. І це вже не просто тренд – це вимога з боку інвесторів та міжнародних стандартів ESG, яку не можна ігнорувати, якщо хочеш залучати капітал на глобальних ринках і будувати довгострокові партнерства.

ІТ-компанії також активно інвестують в освіту – і це, мабуть, один із найбільш довгострокових і системних внесків, який вони можуть зробити. Корпоративні університети, онлайн-курси, партнерство з університетами, стипендіальні програми – усе це допомагає готувати нових фахівців і формувати ту саму кадрову базу, від якої галузь залежить не менше, ніж від технологій. Цікаво, що освітні ініціативи ІТ-компаній часто виходять далеко за межі вузької підготовки «під себе» – вони формують ширшу цифрову грамотність у суспільстві. Людина, яка пройшла базовий курс з програмування чи аналізу даних, стає більш автономною, краще розуміє цифровий світ навколо себе і приймає більш обдумані рішення – як у роботі, так і в житті. Особливо важливо те, що багато програм орієнтовані на ветеранів, переселенців та людей із вразливих груп – тобто тих, кому доступ до цифрових професій особливо потрібен [3]. Це не просто красивий жест і не спосіб отримати дешеву робочу силу: для цих людей можливість перекваліфікуватись може означати повернення до повноцінного життя після важкого досвіду, фінансову незалежність і відчуття власної значущості.

Окремо варто сказати про цифрову етику – тему, яка ще недавно здавалась абстрактною філософською дискусією, а сьогодні стоїть в центрі найгостріших публічних дебатів. Компанії несуть відповідальність не лише за те, що вони створюють, а й за те, як це використовується, хто має до цього доступ і кому це може завдати шкоди. Алгоритм рекомендацій, система кредитного скорингу, інструмент найму на роботу – усе це може відтворювати упередження, дискримінувати певні групи людей або використовуватись у способи, які розробники ніколи не планували. Прозорість алгоритмів, захист персональних даних,

Секція 4. Інноваційні тренди в менеджменті, маркетингу та бізнесі

безпечний і підзвітний ШІ – це не технічні деталі для вузьких спеціалістів у відділі комплаєнсу, а фундаментальні питання суспільної довіри [5]. Причому довіра – це ресурс, який дуже довго накопичується і дуже швидко втрачається. Без цього жодна КСВ не буде повноцінною: можна скільки завгодно саджати дерева, фінансувати стипендії й публікувати красиві звіти про сталий розвиток, але якщо основний продукт компанії завдає шкоди людям або суспільству – це перекреслює все інше, і жодні комунікації цього не виправлять.

І нарешті – гуманітарна діяльність. Тут цифрові технології змінили саму логіку допомоги, саму механіку того, як вона працює. Платформи для координації волонтерства, збору коштів, логістики в кризових ситуаціях – усе це дозволяє реагувати набагато швидше та точніше, ніж будь-яка традиційна благодійна модель. Раніше між бажанням допомогти і реальною допомогою стояло безліч бар'єрів: бюрократія, відстань, відсутність інформації про те, де вона потрібна найбільше. Сьогодні технологічні компанії можуть розгорнути потрібне рішення за кілька годин, а не тижнів – і в умовах реальної кризи ця різниця у швидкості буває критичною і рятує людські життя [4]. Крім того, цифрові платформи роблять допомогу більш адресною: замість того щоб відправляти однакові пакети всім, можна точно знати, кому що потрібно і коли. Це підвищує ефективність і знижує витрати – а отже, на ті самі кошти можна допомогти більшій кількості людей.

Загалом інновації – це не просто інструмент, а сама основа того, як КСВ розвивається сьогодні. Вони перетворюють її з формального документа і красивих слів на щось реальне, вимірюване й відчутне – як для суспільства, так і для самих компаній. Важливо, що цей перехід відбувається не через зовнішній тиск, а тому що бізнес починає бачити в цьому реальну цінність для себе. Компанії, які вибудовують КСВ як органічну частину своєї роботи, а не як окремий «соціальний відділ», почуваються впевненіше в кризові моменти, легше залучають і утримують таланти, мають кращі стосунки з клієнтами та регуляторами. А для бізнесу це зрештою означає репутацію, таланти, нові ринки і стабільне зростання – причому не як побічний ефект доброчинності, а як природний результат того, що компанія робить своє діло відповідально і думає не лише про наступний квартал, але й про те, яким буде світ через десять років.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Всесвітньої ради бізнесу із сталого розвитку (WBCSD). URL: <http://www.wbcsd.org/workprogram/business-role/previous-work/corporate-socialresponsibility.aspx>.
2. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. Економіка і прогнозування. 2009. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_09_3_61_uk.pdf.
3. Мережа Глобального Договору в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua>.
4. Розвиток КСВ в Україні 2010–2018. URL: http://old.csrukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf.
5. Практики КСВ в Україні. URL: <http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/12/Практики-КСВ-в-Україні-2019.pdf>.
6. Каталог КСВ-ініціатив. URL: <https://itukraine.org.ua/39of-csr-initiatives-companies-are-representatives-of-the-itbusiness.html>.