

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ У
РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ESG -
КРИТЕРІЇВ**

(за матеріалами IT - компанії Soft Serve)

Студентки 4 курсу, 402 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління
бізнесом»

*підпис
студента*

Анни
Голов'яцької

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис керівника

Вдовічена
Ольга
Геннадіївна

Завідувач (ка) кафедрою
к.е.н., доцент

підпис зав. кафедрою

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.....	5
1.1. Історичний розвиток та теоретичні засади соціальної відповідальності бізнесу в умовах глобалізації.....	5
1.2. Теоретичні підходи до СРБ у контексті сталого розвитку.....	11
1.3. ESG-критерії як сучасна модель інтеграції СРБ у діяльність підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ESG- КРИТЕРІЇВ.....	22
2.1. Стан впровадження ESG-підходів в Україні.....	22
2.2. Приклад впровадження ESG у корпоративне управління на прикладі компанії SoftServe.....	27
2.3. Аналіз факторів, що впливають на рівень соціальної відповідальності підприємств.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ESG- ПІДХОДУ.....	34
3.1. Напрями інтеграції ESG-індикаторів у стратегічне управління підприємством.....	34
3.2. Модель формування СРБ з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських аспектів.....	37
3.3. Пропозиції щодо удосконалення політики сприяння СРБ на підприємстві в Україні.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільного геополітичного середовища соціальна відповідальність бізнесу (СРБ) перетворюється з факультативної ініціативи на ключову складову стратегічного управління підприємствами. Підприємства, які прагнуть досягти сталого розвитку, дедалі частіше інтегрують принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності в свою операційну та стратегічну діяльність. Саме тому впровадження ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) набуває особливого значення як ефективний інструмент формування довгострокової цінності компанії, зміцнення її репутації та підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Особливу актуальність ця тематика набуває в умовах українського бізнес-середовища, яке переживає глибокі трансформації, пов'язані як з війною, так і з процесами європейської інтеграції. В Україні, попри зростання інтересу до соціально відповідального підходу в бізнесі, рівень системної інтеграції ESG-критеріїв залишається нижчим, ніж у країнах Європейського Союзу, що створює виклик для підприємств, які прагнуть бути сучасними, відповідальними та міжнародно орієнтованими.

Яскравим прикладом компанії, що успішно інтегрує принципи СРБ у свою діяльність, є українська ІТ-компанія SoftServe. Вона демонструє, що корпоративна соціальна відповідальність не є лише елементом зовнішньої комунікації, а перетворюється на внутрішній стандарт управління, який охоплює екологічні ініціативи, соціальні проєкти, політики інклюзивності, дотримання етичних норм і прозорість корпоративного управління.

У контексті переходу до економіки знань, ІТ-сектор, до якого належить SoftServe, відіграє особливу роль у формуванні соціально відповідального бізнес-середовища. Технологічні компанії мають можливість впливати не лише на економічні показники, а й на освітні, культурні та соціальні процеси в країні. Тому дослідження практик СРБ в ІТ-галузі є вкрай важливим для розуміння потенціалу сталого розвитку в Україні.

Таким чином, необхідність комплексного осмислення теоретичних засад, аналізу наявних підходів до реалізації СРБ та формування рекомендацій щодо впровадження ESG-стандартів є не лише науковим, а й практичним завданням сучасного управлінського дискурсу.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування соціальної відповідальності бізнесу в умовах ринкової економіки з урахуванням ESG-критеріїв.

Завдання дослідження: розкрити сутність і концепції СРБ та ESG-критеріїв; проаналізувати сучасні підходи до формування СРБ на підприємствах; дослідити стан реалізації ESG-підходу в українському бізнес-середовищі; розробити пропозиції щодо інтеграції ESG-індикаторів у систему управління підприємствами.

Об'єкт дослідження – процес формування соціальної відповідальності бізнесу.

Предмет дослідження – механізми впровадження ESG-критеріїв у систему корпоративного управління підприємствами.

Методи дослідження: аналіз, синтез, системний підхід, метод порівнянь, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, анкетування.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до розкриття механізмів формування соціальної відповідальності бізнесу з урахуванням ESG-критеріїв, що дає змогу посилити сталу орієнтацію корпоративних стратегій.

Основні елементи наукової новизни: уточнено змістовне наповнення понять «соціальна відповідальність бізнесу» та «ESG-критерії» в контексті сталого розвитку; систематизовано фактори, що впливають на ефективність реалізації СРБ в Україні з урахуванням екологічного, соціального та управлінського контекстів; запропоновано авторську модель впровадження ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємством; сформульовано практичні рекомендації щодо удосконалення державної політики стимулювання соціально відповідального бізнесу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Історичний розвиток та теоретичні засади соціальної відповідальності бізнесу в умовах глобалізації

На сучасному етапі перед Україною постають численні виклики, серед яких пріоритетними є подолання економічної кризи, нейтралізація негативних соціально-економічних тенденцій, успішна інтеграція до європейського простору, а також досягнення сталого розвитку. Реалізація цих завдань потребує консолідованих зусиль основних суспільних інституцій, зокрема бізнес-структур, органів державного управління, громадських організацій та інститутів громадянського суспільства. Саме забезпечення належного рівня солідарної соціальної відповідальності з боку цих суб'єктів є важливою умовою формування основ для довгострокового соціально-економічного зростання.

У контексті наукових досліджень проблематики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) значний внесок зробили зарубіжні науковці, зокрема Д. Вуд, Г. Боуен, П. Друкер, К. Девіс, Ф. Котлер, А. Керолл та інші, які заклали теоретико-методологічні основи цієї концепції. Водночас, упродовж останніх двох десятиліть українські дослідники активно працюють над адаптацією західних підходів до умов вітчизняної економіки, з урахуванням її трансформаційних процесів. Серед вітчизняних науковців, що зробили вагомий внесок у розвиток концепції КСВ в Україні, слід відзначити праці В. Андріяша, О. Бойка, Л. Денисенко, А. Колота, В. Мазуренка, Л. Матвійчук та інших.

Професор В. Андріяш зазначає, що, як наслідок, головною характерною рисою корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) – є добровільність. Іншими словами, бізнес розуміє та сприймає свою відповідальність перед внутрішнім та зовнішнім середовищем власної компанії та віддає частину власних прибутків на суспільні потреби [1].

Дослідження змін у концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у різні історичні періоди здійснив американський науковець А. Керолл. Згідно з його періодизацією, 1950-ті роки були охарактеризовані як початковий етап становлення ідеї соціальної відповідальності, тоді як 1960-ті роки ознаменувалися суттєвим уточненням та вдосконаленням дефініцій КСВ. У 1970-х роках спостерігалось розширення спектра тлумачень і посилення різноманітності підходів до визначення сутності КСВ. У 1980-х роках простежується тенденція до зменшення кількості нових визначень при одночасному зростанні кількості емпіричних досліджень та появи альтернативних тематичних напрямів. Натомість 1990-ті роки стали періодом стабілізації основної концепції, коли КСВ залишалася центральною категорією, але її рамки поступово трансформувалися через поєднання з новими підходами та поняттями.

Відповідно до моделі КСВ, запропонованої А. Кероллом, корпоративна соціальна відповідальність являє собою багаторівневу структуру, яку він умовно представив у вигляді піраміди. Такий підхід відображає багатовимірну природу відповідальності, що проявляється на економічному, правовому, етичному та філантропічному рівнях.

Соціальна відповідальність, згідно з цим баченням, є невіддільною складовою суспільних відносин, адже формується у межах міжособистісної взаємодії та в умовах соціальної взаємозалежності. З розвитком суспільства відповідальність набуває ролі одного з ключових механізмів регулювання поведінки індивіда, що забезпечується через систему норм, правил і соціальних інститутів – правових, економічних, політичних і культурних. У такий спосіб поняття соціальної відповідальності еволюціонувало разом із розвитком суспільства, поглиблюючи свою сутність і вплив у межах взаємодії між особистістю та соціумом [2].

У ХХІ столітті, на тлі глобалізації, цифрової трансформації та посилення ролі знань як ключового ресурсу економічного зростання, соціальна відповідальність бізнесу набуває нових форм і значення. Особливо це

стосується галузі інформаційних технологій, яка є однією з найдинамічніших та стратегічно важливих у національному та міжнародному контексті. ІТ-сектор не тільки генерує значну частку ВВП України, а й активно впливає на соціальні процеси, трансформує ринок праці, освітнє середовище, культурні моделі споживання інформації та спілкування. У цьому контексті зростає потреба в розробці та впровадженні соціально відповідального менеджменту як ключового інструменту досягнення балансу між економічною ефективністю, технологічним розвитком і соціальною стійкістю.

На відміну від традиційних галузей економіки, ІТ-компанії працюють в умовах високої мобільності персоналу, гнучких організаційних структур і динамічного інноваційного середовища. Це створює нові виклики для системи управління, серед яких: необхідність формування корпоративної культури, що підтримує принципи гендерної рівності, інклюзивності, етичного лідерства, соціального партнерства та екологічної відповідальності. Таким чином, соціальна відповідальність у сфері інформаційних технологій виходить за межі класичних уявлень про філантропію чи благодійність — вона трансформується в стратегічний ресурс розвитку компанії та її конкурентну перевагу на глобальному ринку.

Інтеграція КСВ у практику ІТ-бізнесу передбачає низку напрямів: підтримка ІТ-освіти та цифрової грамотності серед молоді, розвиток екосистем стартапів, інвестиції у професійне зростання співробітників, впровадження політик ментального здоров'я, забезпечення прозорих умов працевлаштування та взаємодії з фрилансерами, підтримка соціально значущих ініціатив на локальному та національному рівнях. Крім того, важливими аспектами виступають захист персональних даних користувачів, етичне використання штучного інтелекту та кібербезпека, що також входять до сфери відповідальності сучасного ІТ-бізнесу.

В українському ІТ-секторі вже сформовано низку компаній, які послідовно впроваджують практики соціально відповідального менеджменту. Зокрема, компанія SoftServe є одним із флагманів цього процесу: вона реалізує

програми з розвитку цифрової освіти, проводить численні волонтерські ініціативи, підтримує благодійні проекти, розвиває інклюзивне середовище для працівників і активно працює з громадами в регіонах своєї присутності. Однак варто зазначити, що SoftServe – лише приклад ширшої тенденції, що охоплює більшість провідних українських ІТ-компаній, які дедалі активніше інтегрують соціальну відповідальність у корпоративну стратегію.

Таким чином, соціально відповідальний менеджмент у сфері інформаційних технологій розглядається не як додатковий елемент діяльності, а як необхідна складова сталого розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки знань. Його ефективне впровадження відкриває нові можливості для формування довгострокової вартості, зміцнення репутації бренду, підвищення залученості працівників та довіри з боку суспільства. У цьому зв'язку актуальним є науковий аналіз специфіки, механізмів та інструментів реалізації соціально відповідального підходу до управління в ІТ-компаніях як одного з перспективних напрямів сучасного менеджменту

У розвинених країнах концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ, англ. – CSR) вже давно посіла важливе місце в системі управління як на корпоративному, так і на державному рівнях. Вона розглядається як один із ключових елементів досягнення сталого розвитку суспільства в цілому та бізнесу зокрема. У наукових та практичних колах КСВ сприймається не лише як інструмент підвищення репутації чи соціального капіталу компанії, а як комплексна управлінська модель, що поєднує економічну, соціальну та екологічну відповідальність підприємств. Особливої актуальності ця модель набуває в ІТ-сфері, де на перший план виходять нематеріальні активи, інтелектуальний потенціал персоналу, етичні аспекти цифрової взаємодії та вплив новітніх технологій на суспільство.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 26000 «Настанова з соціальної відповідальності» [3], під корпоративною соціальною відповідальністю розуміють відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище шляхом етичної поведінки, яка: сприяє

сталому розвитку, зокрема добробуту та здоров'ю людей; враховує очікування зацікавлених сторін (стейкхолдерів); відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки; інтегрована в діяльність організації на всіх рівнях. В умовах функціонування компаній у динамічному цифровому середовищі, КСВ в ІТ-бізнесі проявляється як у внутрішній, так і у зовнішній площинах.

Внутрішній аспект КСВ охоплює питання етичного управління персоналом, дотримання принципів рівності та недискримінації, забезпечення ментального здоров'я працівників, створення сприятливих умов праці, безпеки, балансу між роботою та особистим життям, а також розвиток професійних компетенцій. Для ІТ-компаній, де головним ресурсом є людина, ці напрями мають стратегічне значення для залучення та утримання талантів.

Зовнішня соціальна відповідальність передбачає активну взаємодію компанії з громадами, освітніми установами, неурядовими організаціями та споживачами. У випадку ІТ-бізнесу це може бути реалізація освітніх програм (наприклад, курсів з програмування для молоді чи ветеранів), підтримка екологічних ініціатив, цифрова інклюзія вразливих груп населення, а також розробка продуктів, які сприяють розв'язанню соціальних проблем – від платформ дистанційної освіти до технологій для людей з інвалідністю.

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює як внутрішні аспекти – умови праці, добробут, розвиток персоналу, – так і зовнішні, зокрема партнерства, підтримку освітніх ініціатив, соціальні проєкти, дотримання екологічних принципів тощо.

Зокрема, компанії, що прагнуть впроваджувати принципи КСВ, мають не лише враховувати очікування споживачів, партнерів, працівників та громади, а й проактивно долучатися до вирішення глобальних викликів, таких як кібербезпека, етичне застосування штучного інтелекту, дезінформація тощо. Враховуючи велику залежність суспільства від цифрових сервісів, соціальна відповідальність ІТ-бізнесу включає також прозорість у збиранні й

обробці даних, захист прав користувачів, чесну конкуренцію та протидію цифровому розриву.

Таким чином, КСВ у сфері інформаційних технологій – це не лише зовнішня демонстрація лояльності до суспільства, а перш за все – стратегічна платформа формування довіри, лояльності працівників і користувачів, відповідального лідерства та стійкого розвитку. Успішна реалізація цих принципів дозволяє ІТ-компаніям адаптуватися до швидкоплинних змін, зберігаючи при цьому довгострокову ефективність і конкурентні переваги.

Таким чином, у сучасних умовах формування ринкової економіки в Україні соціальна відповідальність бізнесу стає не лише етичним обов'язком, а й стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку як окремих компаній, так і суспільства в цілому. Корпоративна соціальна відповідальність трансформується в системну управлінську практику, що інтегрується в усі рівні функціонування підприємств, особливо в динамічному середовищі ІТ-сфери. Її впровадження дозволяє досягати соціального балансу, підвищувати конкурентоспроможність компаній, зміцнювати їхній імідж та забезпечувати довгострокову цінність для зацікавлених сторін.

Для глибшого розуміння сутності КСВ та визначення її сучасного місця у системі управління необхідно проаналізувати історичну динаміку змін цього поняття, починаючи від класичних підходів до його еволюції в умовах глобалізації та цифровізації.

У сучасному економічному середовищі, яке постійно змінюється під впливом глобалізації, технологічного прогресу та зростаючих очікувань суспільства, перед компаніями постає необхідність переосмислення своєї ролі. Традиційний підхід, за яким основною метою бізнесу є отримання прибутку, поступово втрачає свою абсолютну актуальність. Йому на зміну приходить концепція соціальної відповідальності бізнесу (СРБ), яка формує нові орієнтири для корпоративної поведінки, базуючись не лише на досягненні економічної ефективності, але й на гармонізації взаємодії з суспільством, довкіллям, працівниками та іншими зацікавленими сторонами.

Соціальна відповідальність бізнесу – це не просто маркетинговий тренд чи етичний жест; це стратегічний напрям розвитку, що дозволяє компаніям зміцнювати свої ринкові позиції, підвищувати довіру споживачів, знижувати ризики репутаційних та регуляторних втрат, і в результаті – забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Численні дослідження підтверджують, що компанії, які інтегрують принципи СРБ у свою діяльність, демонструють вищі фінансові результати, стабільніше функціонують у періоди криз і мають кращі відносини з працівниками та клієнтами

Варто зазначити, що сама ідея відповідальності бізнесу перед суспільством виникла не сьогодні. Вона еволюціонувала паралельно з розвитком промислового капіталізму і набирала нових змістів у відповідь на виклики часу. Сучасні визначення СРБ охоплюють кілька ключових аспектів. Це і дотримання етичних норм, і внесок у сталий економічний розвиток, і покращення якості життя працівників, і підтримка місцевих громад, і захист навколишнього середовища. Іншими словами, соціально відповідальний бізнес – це такий, що прагне не лише мінімізувати шкоду, але й створювати позитивний вплив на всі зацікавлені сторони.

Однією з найбільш впливових теоретичних моделей у цьому контексті є піраміда соціальної відповідальності бізнесу Арчі Керролла, запропонована у 1991 році. Вона складається з чотирьох рівнів: економічного, правового, етичного та філантропічного. Кожен рівень представляє певну категорію очікувань суспільства щодо бізнесу.

Перший рівень – економічна відповідальність – передбачає прибуткову діяльність, як основу існування бізнесу.

Другий – правова – означає дотримання законів і правил, які регулюють ринкову поведінку.

Третій – етична відповідальність – стосується очікувань, які не закріплені в законодавстві, але мають моральну природу.

І четвертий, добровільний рівень – філантропічна або дискреційна відповідальність – включає участь у благодійності, соціальних ініціативах, волонтерстві тощо [4].

Важливо наголосити, що піраміда Керролла набула особливого значення у сфері міжнародного бізнесу. У 2004 році вчений адаптував свою модель до глобального контексту, запропонувавши «глобальну піраміду СРБ». У цьому форматі компаніям рекомендується не лише дотримуватись локального законодавства та етичних стандартів, а й враховувати специфіку міжнародних правових норм, культурних традицій і соціальних очікувань у кожній країні, де вони працюють.

Розвиток концепції СРБ сприяв формуванню цілого спектра теоретичних підходів, які пояснюють роль і механізми її реалізації в компаніях. Одним з найвідоміших є теорія стейкгоल्дерів, сформульована Едвардом Фріманом у 1984 році. Вона акцентує на тому, що компанія повинна враховувати інтереси не лише акціонерів, а й усіх учасників, які прямо або опосередковано пов'язані з її діяльністю: працівників, споживачів, постачальників, партнерів, державних органів, громадськості, ЗМІ тощо. Бізнес не є ізольованим утворенням, він функціонує у тісному зв'язку з соціальним середовищем, тому його відповідальність не може бути обмежена лише фінансовими інтересами інвесторів [5].

У рамках цієї теорії важливим є аналіз ступеня впливу та зацікавленості кожного стейкголдера. Для більш ефективного управління взаємовідносинами з ними компанії застосовують класифікацію стейкгоल्дерів за їх впливом і зацікавленістю. Нижче наведена таблиця 1.1, яка ілюструє основні групи стейкгоल्дерів, приклади представників кожної групи та ключові інтереси, що вони відстоюють.

Аналіз типових груп стейкгоल्дерів свідчить про наявність значних відмінностей у ступені їхнього впливу на діяльність компанії та рівні зацікавленості в її результатах.

Таблиця 1.1

Основні групи стейкхолдерів, їх приклади та ключові інтереси

Група стейкхолдерів	Приклади	Основні інтереси
Внутрішні	Працівники, менеджмент	Стабільність роботи, умови праці, професійний розвиток
Зовнішні	Споживачі, постачальники	Якість товарів і послуг, своєчасність поставок
Регуляторні органи	Уряд, контролюючі органи	Дотримання законодавства, соціальна відповідальність
Громадські організації	Екологічні та соціальні рухи	Захист довкілля, соціальна справедливість

Розроблене автором на основі аналізу джерел [5,10]

Така диференціація зумовлює необхідність індивідуалізованого підходу до управління взаємодією з кожною групою, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегічних цілей підприємства. Систематизація інформації щодо стейкхолдерів дозволяє підприємствам краще орієнтуватися у складному середовищі зацікавлених сторін і приймати виважені управлінські рішення, орієнтовані на досягнення балансу інтересів.

У цьому контексті значущого поширення набула класифікація А.Менделоу, який запропонував матрицю, що дозволяє розподілити зацікавлені сторони за двома ключовими критеріями – рівнем впливу та рівнем інтересу. Такий підхід дозволяє компаніям ефективніше управляти взаємовідносинами з різними групами стейкхолдерів, пріоритезуючи стратегічну комунікацію з тими, хто має найбільший вплив на реалізацію цілей компанії або є критично важливим для її репутації та довгострокової стабільності.

Окремої уваги заслуговують концепції корпоративного громадянства та соціально відповідальних інвестицій, які активно розвивалися у 1980–1990-х роках. Перший підхід підкреслює роль компанії як активного учасника суспільного життя, що долучається до вирішення соціальних проблем на рівні громади чи країни. Другий – фокусується на пріоритетності інвестування у

компанії, які демонструють високі стандарти СРБ, дотримуються екологічних принципів і прозорості корпоративної політики.

У практичному вимірі соціальна відповідальність бізнесу реалізується через різноманітні інструменти: створення корпоративних кодексів етики, запровадження програм сталого розвитку, екологічної безпеки, благодійних ініціатив, прозору взаємодію з локальними громадами, підтримку освітніх, медичних і культурних проєктів. Все це дозволяє формувати позитивний імідж компанії, підвищувати мотивацію персоналу, створювати умови для інновацій та довгострокового зростання.

Важливо зазначити, що впровадження СРБ не є прерогативою лише транснаціональних корпорацій. Українські компанії також активно долучаються до цього процесу, орієнтуючись на кращі міжнародні практики. Серед таких компаній – SoftServe, один з лідерів ІТ-індустрії в Україні, який успішно інтегрує принципи соціальної відповідальності у свою бізнес-модель. Діяльність компанії в цьому напрямку буде проаналізована у наступних розділах роботи.

1.2. Теоретичні підходи Soft Serve у контексті сталого розвитку

На сучасному етапі розвитку економіки важливою передумовою досягнення збалансованого економічного зростання є впровадження принципів сталого розвитку, що передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів господарювання. У цьому контексті ключову роль відіграє соціальна відповідальність бізнесу (СРБ), що перетворюється з добровільної ініціативи підприємств на невід’ємний елемент корпоративної стратегії та важливий фактор соціально-економічної стабільності.

СРБ можна визначити як концепцію, згідно з якою компанії добровільно інтегрують соціальні, екологічні та етичні міркування у свою діяльність та у взаємодію з усіма зацікавленими сторонами. Вона охоплює як внутрішню

відповідальність (перед працівниками, власниками, менеджментом), так і зовнішню (перед споживачами, постачальниками, місцевими громадами, державою тощо).

Розуміння СРБ еволюціонувало разом зі змінами в глобальній економіці та суспільних очікуваннях. На ранніх етапах розвитку бізнесу основна увага приділялася лише економічній ефективності та прибутковості. Проте у ХХ столітті з посиленням ролі етичних міркувань, екологічної свідомості та соціальної взаємозалежності бізнесу й суспільства, почали формуватися концепції, які визнають суспільну відповідальність підприємств як важливу умову сталого розвитку.

Один із перших визначень соціальної відповідальності дав Г. Боуен, який вважав, що «соціальна відповідальність передбачає здійснення таких дій, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей суспільства» [6]. Згодом К. Девіс підкреслював, що СРБ – це не просто благодійність, а активна участь бізнесу у вирішенні соціальних проблем. У 1979 році А. Керолл розробив багатовимірну модель СРБ у формі піраміди, яка передбачає чотири рівні відповідальності компанії: економічну, правову, етичну та філантропічну [7].

У подальшому дослідження СРБ інтегрувалося у ширший контекст сталого розвитку. У доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку (1987) підкреслюється, що сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь. Такий підхід вимагає від бізнесу не лише економічної ефективності, а й відповідального ставлення до природних ресурсів, добробуту суспільства та людського капіталу.

Міжнародні стандарти, зокрема ISO 26000:2010, надають методичні рекомендації щодо впровадження СРБ, визначаючи сім ключових напрямів: управління організацією, права людини, трудові практики, довкілля, чесні операційні практики, питання споживачів і участь у розвитку громади [8].

СРБ також розглядається через призму взаємин компанії з її стейкхолдерами – особами чи групами, що впливають або залежать від

діяльності підприємства. У моделі стейкхолдерів важливою є відкритість, відповідальність, діалог і партнерство з усіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, працівників, постачальників, громади, державу, інвесторів тощо [9].

З погляду інституціональної теорії, СРБ формується під впливом нормативних вимог, культурних очікувань і добровільних ініціатив. У цьому контексті СРБ є не просто результатом прагматичного підходу, а індикатором зрілості бізнесу та його соціального капіталу.

Особливої актуальності СРБ набуває в інноваційних галузях, зокрема у сфері інформаційних технологій. ІТ-сектор не лише створює нові продукти й послуги, а й активно впливає на соціальні та культурні процеси. Це вимагає нових форм відповідальності – від етичного коду розробки програмного забезпечення до принципів цифрової інклюзії та захисту персональних даних.

Яскравим прикладом практичного втілення принципів соціальної відповідальності бізнесу (СРБ) в ІТ-секторі є діяльність української компанії SoftServe. Це одна з провідних ІТ-компаній в Україні, яка не лише демонструє високі технологічні досягнення, а й активно впроваджує стратегії соціальної відповідальності. Основними напрямками її соціальних ініціатив є: розвиток цифрової освіти, підтримка ментального здоров'я, інклюзивність, зміцнення громадянського суспільства, волонтерство, екологічні ініціативи та благодійність [10].

У сфері освіти SoftServe реалізує власні ІТ-академії, активно співпрацює з університетами, організовує практики для студентів, підтримує молодих спеціалістів через програми менторства та інтернатури. У 2023 році компанія запустила програму підтримки ІТ-навчання для ветеранів війни та переселенців, надаючи їм можливість здобути нову професію в цифровому середовищі. Також активно просувається культура ментального здоров'я – працівникам пропонують безкоштовні консультації з психологами, тренінги з емоційного інтелекту та сервіси для підтримки балансу між особистим життям і роботою.

Важливою складовою є інклюзивність та рівність, що проявляється у створенні безпечного середовища для співробітників різного віку, статі, етнічної приналежності, релігії тощо. Компанія впроваджує політики, спрямовані на підтримку жінок у технологіях, людей з інвалідністю та представників вразливих соціальних груп. У цьому контексті соціальна відповідальність перестає бути елементом репутаційного PR і трансформується в інвестицію в людський капітал, інноваційний потенціал та сталість бізнесу. З метою кращого розуміння структури й змісту ініціатив СРБ компанії SoftServe, доцільно проаналізувати ключові напрями її діяльності у контексті сталого розвитку, які систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні напрями СРБ компанії SoftServe у контексті сталого розвитку

Напрямок діяльності	Опис ініціатив	Очікуваний ефект
Цифрова освіта	ІТ-академії, курси для молоді, ветеранів, переселенців	Підвищення цифрової грамотності, професійна інтеграція
Ментальне здоров'я	Психологічна підтримка, тренінги з емоційного інтелекту	Зменшення вигорання, підвищення продуктивності
Інклюзивність	Програми гендерної рівності, підтримка ЛГБТ+, працевлаштування осіб з інвалідністю	Рівний доступ до можливостей
Розвиток громад	Підтримка місцевих проєктів, освітні програми у регіонах	Зміцнення соціальної інфраструктури
Волонтерство	Залучення працівників до соціальних проєктів	Соціальна згуртованість, імідж відповідального роботодавця
Екологія	Роздільний збір сміття, скорочення вуглецевого сліду	Зменшення негативного впливу на довкілля
Благодійність	Збір коштів на лікування, підтримка армії, допомога дітям	Підвищення довіри суспільства, соціальний вплив

Розроблене автором на основі аналізу джерел [9,50]

У межах концепції сталого розвитку, СРБ виконує роль інтегратора між економічною раціональністю бізнесу та соціальною цінністю для суспільства. Таке поєднання дозволяє підприємствам будувати довгострокову конкурентну перевагу, забезпечуючи не лише прибутковість, а й легітимність у суспільних очах. Вигоди, які отримує бізнес завдяки реалізації програм СРБ, проявляються у: зміцненні бренду та репутації, зменшенні плинності кадрів, зростанні довіри з боку клієнтів та партнерів, підвищенні інноваційного потенціалу, легшому доступі до фінансування та інвестицій.

У поєднанні з теорією стейкхолдерів, сучасні підходи до СРБ визнають, що відповідальність компанії не обмежується акціонерами. Навпаки, до переліку пріоритетних груп входять споживачі, працівники, громади, постачальники, уряди, екосистема і навіть майбутні покоління.

Таким чином, теоретичні підходи до соціальної відповідальності бізнесу дедалі більше тяжіють до системного, інтегрованого і стратегічного бачення, у якому СРБ не розглядається як додатковий або факультативний компонент, а як ключова складова сталого управління компанією. Компанії, які інтегрують СРБ у свою бізнес-модель, демонструють вищу стійкість до криз, вищу адаптивність до змін та більш ефективну взаємодію із суспільством

1.3. ESG-критерії як сучасна модель інтеграції СРБ у діяльність підприємства на прикладі SoftServe

У сучасних умовах глобалізації, прискореного технологічного розвитку та підвищеної соціальної відповідальності суспільства, концепція соціальної відповідальності бізнесу (СРБ) стала ключовим чинником успішної діяльності компаній. Від традиційної орієнтації виключно на максимізацію прибутку бізнес поступово переходить до моделі сталого розвитку, де враховуються не лише економічні, а й екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Інтеграція ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у діяльність підприємств стала сучасною моделлю реалізації СРБ, що дозволяє формувати конкурентні

переваги, підвищувати довіру інвесторів і споживачів, а також знижувати ризики, пов'язані з екологічними та соціальними проблемами.

Згідно з дослідженнями компанії PwC, у 2023 році понад 80% інституційних інвесторів світу активно інтегрували ESG-фактори у свої інвестиційні рішення. Зокрема, ці критерії дозволяють оцінити не лише поточний фінансовий стан компанії, а й її здатність адаптуватися до майбутніх викликів, зокрема змін клімату, регуляторних змін, а також вимог соціальної відповідальності. Це підтверджує тенденцію, що компанії з високими ESG-рейтингами демонструють більш стабільні фінансові результати та мають нижчий рівень ризику банкрутства [11].

В Україні поступово зростає зацікавленість у впровадженні ESG-стандартів. Провідні компанії, серед яких SoftServe, розглядають ESG як інструмент довгострокового розвитку та підвищення репутації на глобальному ринку. SoftServe, будучи лідером IT-сектору, системно інтегрує ESG-принципи у свою діяльність, орієнтуючись на стандарти GRI (Global Reporting Initiative) та TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Згідно з офіційним звітом компанії за 2023 рік, було досягнуто значних успіхів у кожному із напрямів ESG, що дає змогу розглянути цей кейс як приклад ефективної реалізації соціальної відповідальності бізнесу.

Для детального аналізу ESG-показників SoftServe за 2023 рік наведемо узагальнену таблицю 1.3, що демонструє основні результати діяльності компанії у сферах екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Дана таблиця демонструє системність і комплексність підходу SoftServe до впровадження ESG-критеріїв. Зокрема, зниження викидів вуглецю на 15% і збільшення використання відновлюваної енергії свідчать про серйозні кроки у напрямку екологічної відповідальності, що підтверджується відповідними міжнародними дослідженнями, які доводять пряму кореляцію між екологічною ефективністю та фінансовими результатами.

Таблиця 1.3

Основні ESG-показники компанії SoftServe у 2023 році

Напрямок ESG	Ключові показники	Результати SoftServe 2023	Коментарі
Екологія (E)	Викиди CO ₂ , тис. тон	2,5	Зменшено на 15% порівняно з 2022 роком
	Споживання енергії, МВт·год	12,3	Використання зеленої енергії – 40%
Соціальна (S)	Рівень задоволеності працівників (%)	89	Опитування щорічне, середній бал понад 4,5/5
	Інвестиції у розвиток персоналу, млн грн	15	Навчальні програми, тренінги, менторство
Управління (G)	Кількість інцидентів щодо порушень етики	0	Відсутність порушень, впровадження кодексу етики
	Представництво жінок у керівництві (%)	38	Поступове збільшення частки за останні 3 роки

Розроблене автором на основі аналізу джерел [9,18]

Соціальні ініціативи, зокрема високий рівень задоволеності працівників (89%) та низька плинність кадрів (8%), демонструють, що SoftServe створює сприятливі умови для розвитку і підтримки персоналу, що має позитивний вплив на продуктивність і інноваційність компанії [12].

Особливу увагу компанія приділяє управлінню, де впроваджена система етичної відповідальності виключає порушення та ризики, а прозорість звітності зміцнює довіру інвесторів. Рівень представництва жінок у керівництві, який становить 38%, демонструє прагнення до гендерної рівності, що також позитивно впливає на корпоративну культуру і прийняття управлінських рішень.

Ефективність такої інтеграції ESG-підходів підтверджується фінансовими показниками: у 2023 році SoftServe зафіксувала 12% приріст прибутку та одночасне зниження операційних витрат на 5%, що свідчить про зростаючу ефективність бізнес-моделі, орієнтованої на сталий розвиток.

Варто також підкреслити, що соціальна відповідальність бізнесу розглядається в контексті теорії стейкхолдерів, сформульованої Едвардом Фріманом. Ця теорія акцентує на необхідності врахування інтересів усіх зацікавлених сторін – працівників, клієнтів, постачальників, громадськості,

державних органів – як невід’ємної складової ефективного управління компанією [13]. Для практичної реалізації такої моделі А. Менделоу запропонував матрицю стейкгоल्дерів, класифікуючи їх за рівнем впливу та зацікавленості. Це дозволяє підприємствам ефективно розподіляти ресурси на взаємодію з найбільш критичними групами, знижуючи ризики та підвищуючи якість прийняття рішень [14].

Інтеграція ESG-критеріїв у діяльність SoftServe є не лише проявом соціальної відповідальності, але й стратегічним інструментом, що сприяє підвищенню стійкості бізнесу в умовах мінливого зовнішнього середовища. Враховуючи світові тренди, все більше компаній усвідомлюють, що успіх залежить не тільки від економічної ефективності, а й від здатності відповідати суспільним очікуванням, підтримувати екологічну стабільність і забезпечувати належний рівень корпоративного управління. Отже, ESG-критерії стали універсальною мовою сучасного бізнесу, що дозволяє узгоджувати інтереси бізнесу, суспільства та планети.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ESG- КРИТЕРІЇВ

2.1. Стан впровадження ESG-підходів в Україні

В умовах глобальних трансформацій сучасного ринку, зумовлених зміною клімату, соціальною нерівністю, цифровою революцією та геополітичною нестабільністю, бізнес-середовище дедалі активніше звертається до принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Ця концепція стає не лише відповіддю на зовнішні виклики, а й дієвим інструментом підвищення довіри з боку інвесторів, клієнтів і суспільства загалом. У міжнародному вимірі ESG уже закріплений як стандарт відповідального інвестування, а також інтегрується в законодавче поле провідних економік, зокрема країн Європейського Союзу. Водночас в Україні стан розвитку ESG-підходів перебуває на початковому етапі і характеризується фрагментарністю, добровільністю та переважно декларативним характером ініціатив.

Нормативно-правова база ESG у Європейському Союзі представлена комплексом актів, що регулюють розкриття нефінансової інформації та впровадження принципів сталого розвитку в корпоративне управління. Серед них ключовими є Директива 2014/95/ЄС (Non-Financial Reporting Directive), яка набула чинності з 2017 року і зобов'язала великі компанії публікувати звіти про екологічні, соціальні та управлінські аспекти їх діяльності. Надалі у 2022 році прийнята нова Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), що істотно розширює вимоги до прозорості бізнесу, запроваджує єдині стандарти звітності (ESRS), охоплює ширше коло підприємств, а також встановлює обов'язковий аудит нефінансової інформації. Додатково, Регламент (ЄС) 2020/852 вводить таксономію сталих інвестицій, яка встановлює критерії

екологічної доцільності діяльності, сприяє створенню єдиного інформаційного поля для інвесторів [15].

На цьому тлі ситуація в Україні суттєво відрізняється. Станом на 2024 рік жоден закон не вимагає від приватного сектору обов'язкової нефінансової звітності чи імплементації ESG-стандартів. Тим не менш, у державному секторі вже розпочато рух у цьому напрямі. У 2023 році був ухвалений Закон України «Про корпоративне управління в державних компаніях», що запроваджує підзвітність, прозорість управління, антикорупційні механізми та систему незалежного нагляду, що є складовими «G»-компоненти ESG [16]. Того ж року Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку презентувала Концепцію ESG-регулювання, мета якої – адаптація українського законодавства до вимог CSRD та поступове запровадження обов'язкової нефінансової звітності для великого бізнесу. Водночас Міністерство економіки затвердило Дорожню карту сталого фінансування, яка передбачає впровадження екологічної таксономії, ESG-рейтингів та інструментів «зеленого» фінансування [17].

Попри позитивні сигнали з боку держави, рівень впровадження ESG-підходів в українських компаніях залишається низьким. За даними дослідження компанії EY Ukraine, проведеного у 2023 році, лише 41% великих підприємств мають визначену ESG-стратегію або перебувають на етапі її розробки (див. рис. 2.1).

Діаграма порівнює рівень впровадження ESG-стратегій у SoftServe, IT-секторі та інших галузях України за 2023 рік. SoftServe досягла 85% інтеграції ESG (звітність за GRI, 40% зеленої енергії, 38% жінок у керівництві), що значно перевищує середній показник IT-сектору (60%) та інших галузей (41%, за даними EY Ukraine [18]). Високий рівень у SoftServe пояснюється добровільною звітністю, інвестиціями в енергоефективність і соціальні проєкти (140 ініціатив через фонд «Відкриті очі»).

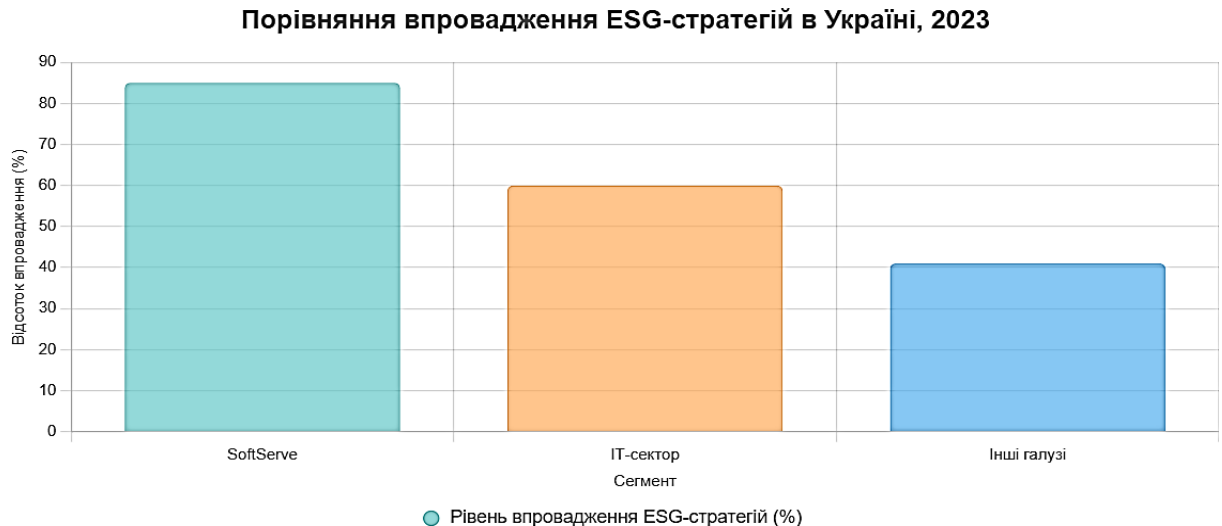


Рис.1.2. Порівняння впровадження ESG-стратегій в Україні 2023 [13]

ІТ-сектор випереджає інші галузі завдяки міжнародній орієнтації та тиску з боку європейських партнерів, але брак законодавчих вимог стримує прогрес. Інші галузі (агро, виробництво) мають нижчий показник через обмежені ресурси та фокус на благодійність, а не системну ESG-стратегію. Це підкреслює необхідність державної підтримки (наприклад, Концепції ESG-регулювання для гармонізації стандартів і стимулювання бізнесу до сталого розвитку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності України на глобальному ринку.

У сегменті малого та середнього бізнесу цей показник становить менше 15% [18]. Основними перешкодами до ширшого впровадження ESG є відсутність чітких законодавчих вимог, нестача експертизи та ресурсів, обмежене розуміння сталого розвитку, а також переважання вузької інтерпретації соціальної відповідальності як виключно благодійної діяльності. Додатково, низький рівень фінансової та ESG-грамотності серед керівників і власників бізнесу, а також брак кваліфікованих кадрів у сфері нефінансової звітності ускладнюють системне впровадження стандартів ESG у корпоративну практику [19].

Сфера інвестування в Україні також поки що лише частково адаптується до стандартів ESG. Фінансові установи та банки не мають зобов'язання проводити оцінку екологічних та соціальних ризиків під час надання кредитів, а ESG-фактори практично не інтегруються у процеси фінансового аналізу. Деякі прогресивні компанії, особливо ті, що працюють на зовнішніх ринках, впроваджують ESG-стратегії з власної ініціативи для збереження конкурентоспроможності, зокрема у взаємодії з європейськими партнерами. Саме такі добровільні підходи наразі й формують ESG-ландшафт українського бізнесу.

Водночас, окремі великі українські компанії демонструють позитивні приклади інтеграції ESG-принципів, навіть за відсутності регуляторного тиску. Серед них – агрохолдинги, виробничі підприємства та представники ІТ-сектору. Зокрема, компанія SoftServe є прикладом відповідального підходу до впровадження ESG. Не будучи зобов'язаною звітувати про нефінансові показники, компанія вже багато років реалізує стратегію сталого розвитку, що охоплює екологічну, соціальну та управлінську компоненти. Це включає заходи з енергоефективності, сортування відходів, підтримку локальних громад, проекти інклюзивності, а також запровадження етичних стандартів у корпоративному управлінні. Детальний аналіз ESG-практик компанії SoftServe представлений у підрозділі 2.2.

Отже, ESG-підхід в Україні поки що перебуває на етапі поступового зростання порівняно з ЄС (рис. 2.2).

Діаграма ілюструє динаміку впровадження ESG-стратегій в Україні та ЄС за 2018–2023 роки. В Україні частка компаній із ESG-стратегіями зросла з 10% до 41% (EY Ukraine, 2023), що свідчить про поступовий прогрес, але низький стартовий рівень і відсутність обов'язкових регуляцій стримують розвиток. Лідери, як SoftServe, інтегрують ESG добровільно, орієнтуючись на стандарти GRI. У ЄС показник зріс із 60% до 85% (PwC, 2023), завдяки чітким законодавчим рамкам, зокрема Директиві 2014/95/ЄС і CSRD, які зобов'язують великі компанії до нефінансової звітності.

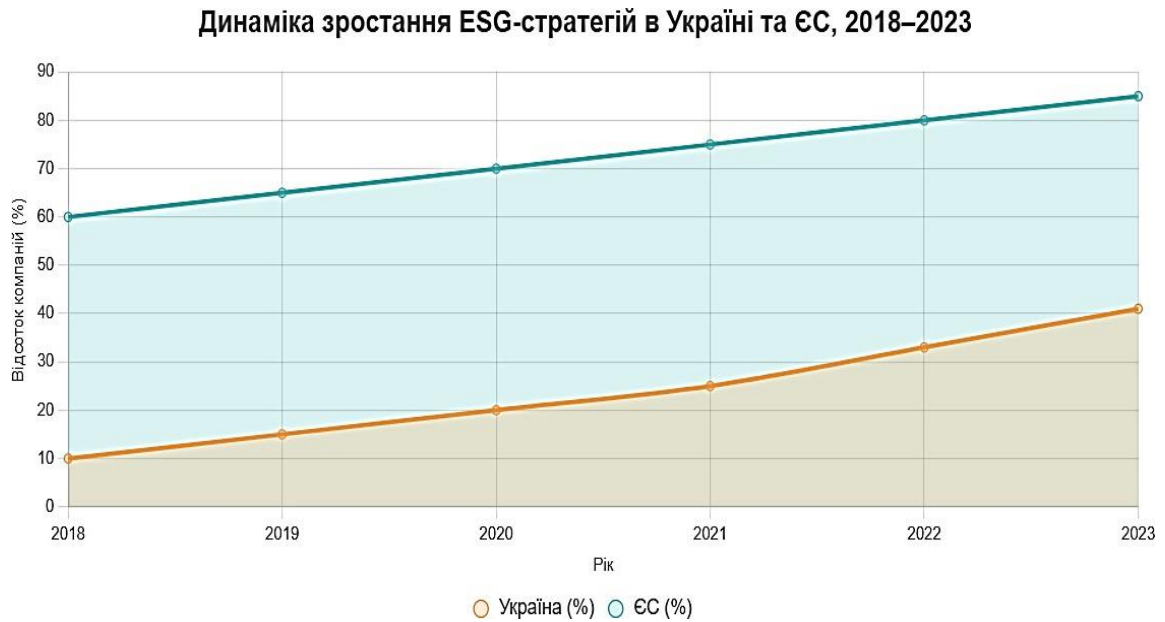


Рис.1.2. Динаміка зростання ESG-стратегій в Україні та Єс, 2018-2023. *Розроблене автором на основі аналізу джерела [9]*

Розрив пояснюється фрагментарною нормативною базою в Україні та обмеженою обізнаністю бізнесу. Для наближення до стандартів ЄС Україні слід впровадити національні стандарти звітності, податкові пільги та просвітницькі кампанії, як запропоновано в Концепції ESG-регулювання (2023). Це посилить конкурентоспроможність компаній, таких як SoftServe, і сприятиме залученню інвестицій, відповідаючи європейським вимогам.

З одного боку, наявна нормативна база є фрагментарною і недосконалою, а з іншого – існують сигнали про поступову інтеграцію вимог сталого розвитку в законодавство. Добровільна ініціатива окремих компаній, орієнтація на європейські стандарти та тиск з боку міжнародних партнерів можуть стати каталізатором ширшого впровадження ESG у корпоративну практику. Водночас необхідною умовою залишається державна підтримка, створення стимулів, а також просвітницька робота щодо важливості нефінансової звітності для сталого розвитку країни.

2.2. Приклад впровадження ESG у корпоративне управління на прикладі компанії SoftServe

У сучасних умовах формування глобального ринку, де ключову роль відіграють довіра, прозорість та відповідальність, корпоративне управління неможливо розглядати окремо від принципів ESG. Успішні компанії все частіше демонструють, що інтеграція екологічних, соціальних і управлінських аспектів є не лише питанням репутації, а й чинником довгострокової стійкості та конкурентоспроможності [20]. Українська IT-компанія SoftServe виступає яскравим прикладом добровільного та системного впровадження ESG-принципів в умовах відсутності жорстких державних вимог, що є свідченням зрілого підходу до корпоративного управління та орієнтації на міжнародні стандарти [21].

У сфері екологічної відповідальності SoftServe застосовує практики, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення енергоефективності та формування культури сталого споживання серед працівників. Одним із ключових напрямів є створення «зелених» офісів у містах присутності – Львові, Києві, Івано-Франківську, Дніпрі та інших. Ці офіси розроблено з урахуванням принципів екологічного дизайну, включаючи енергоощадне освітлення, системи рекуперації тепла, інфраструктуру для роздільного збору відходів, використання матеріалів із низьким вуглецевим слідом, а також мінімізацію споживання ресурсів. Компанія також запровадила цифрові інструменти для моніторингу енергоспоживання, що дало змогу досягти зниження витрат на електроенергію на 12 % протягом 2022 року [22].

SoftServe активно впроваджує політику «paperless» (відмова від паперових документів), користується хмарними рішеннями для оптимізації інфраструктури та популяризує використання громадського транспорту серед співробітників. У межах екологічної просвіти компанія проводить внутрішні кампанії, зокрема онлайн-тренінги та хакатони, спрямовані на формування екологічної свідомості. Усе це демонструє глибоке розуміння компанією своєї

ролі у контексті глобального виклику зміни клімату та переходу до зеленої економіки .

У соціальному вимірі SoftServe системно реалізує політику соціальної відповідальності через власний благодійний фонд «Відкриті очі» (Open Eyes), який став платформою для реалізації понад 140 соціальних ініціатив лише у 2023 році [23]. Основна увага приділяється підтримці найбільш уразливих груп населення, що постраждали від війни, зокрема внутрішньо переміщених осіб, родин військовослужбовців, дітей із тимчасово окупованих територій. Компанія організовує доставку гуманітарної допомоги, забезпечує облаштування тимчасового житла для переселенців, закуповує необхідні засоби гігієни та медикаменти.

Окремим напрямом стала освітня ініціатива зі створення мобільних шкіл у регіонах, де доступ до освіти є ускладненим через бойові дії. SoftServe активно інвестує в розвиток внутрішньої культури, підтримуючи політики інклюзивності, рівних можливостей та ментального здоров'я. Для співробітників доступні безкоштовні психологічні консультації, внутрішні тренінги з боротьби з вигоранням, програми адаптації для нових працівників та жінок у лідерстві. У 2023 році компанія ввела уніфіковану політику протидії дискримінації та домаганням на робочому місці, а також затвердила гендерно-нейтральну кадрову політику, що сприяє залученню талановитих фахівців незалежно від їхньої статі, віку чи походження [24].

Управлінський компонент ESG у SoftServe є не менш системним. Компанія впровадила модель корпоративного управління, яка базується на принципах прозорості, підзвітності та дотримання етичних норм. Ключову роль у забезпеченні відповідального управління відіграє незалежна наглядова рада, яка функціонує відповідно до кращих міжнародних практик. Її завданням є контроль за дотриманням етичного кодексу, моніторинг ризиків, забезпечення прозорості фінансової та нефінансової звітності, а також організація незалежного внутрішнього аудиту.

Особливу увагу компанія приділяє цифровій безпеці та захисту персональних даних. У SoftServe діє політика відповідності до Регламенту ЄС про захист даних (GDPR), зокрема впроваджено внутрішню інфраструктуру кібербезпеки, що відповідає стандартам ISO/IEC 27001 [25]. Працівники проходять регулярні тренінги з цифрової гігієни, а також беруть участь у внутрішніх симуляціях щодо реагування на кіберзагрози.

Незважаючи на те, що в Україні поки що немає обов’язкових вимог щодо звітності за ESG-показниками для приватного сектору [26], SoftServe добровільно публікує нефінансові звіти, ґрунтуючись на міжнародних стандартах Global Reporting Initiative (GRI) та Sustainable Development Goals (SDGs) (рис. 2.3) [27]. Компанія демонструє зразковий підхід до вимірювання та публікації показників впливу, що дає змогу зацікавленим сторонам – від інвесторів до громадськості – об’єктивно оцінити внесок компанії у сталий розвиток.

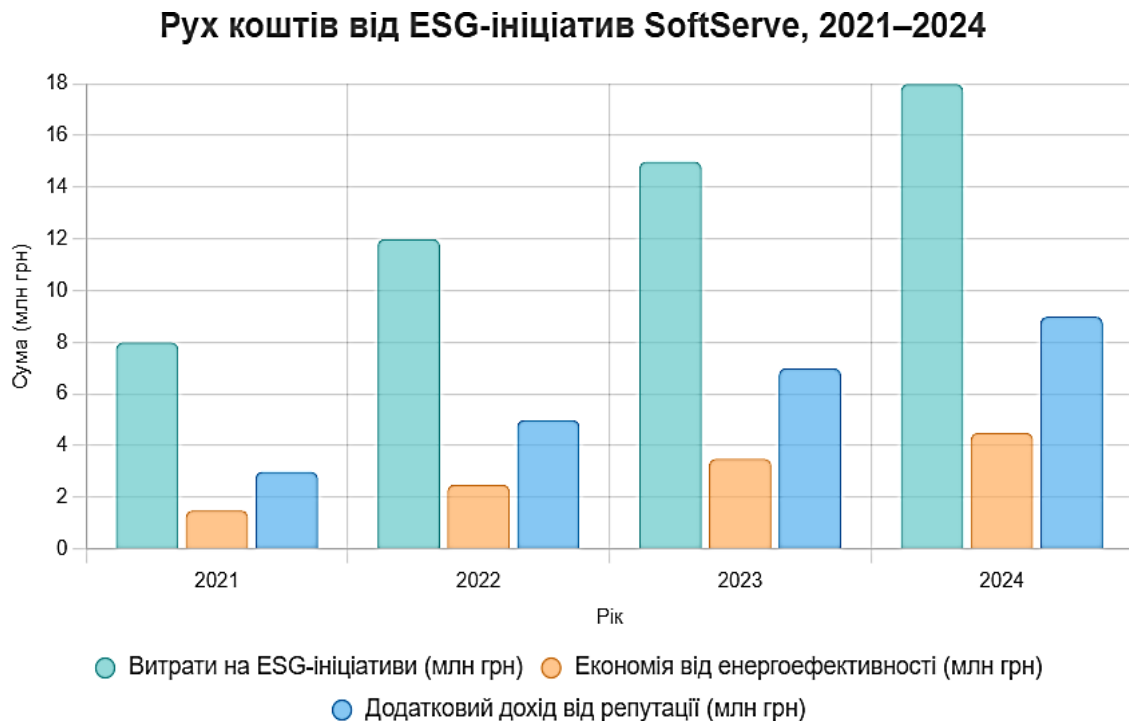


Рис. 2.3. Рух коштів від ESG-ініціатив SoftServe, 2021-2024

Розроблене автором на основі аналізу джерела [9]

Діаграма ілюструє динаміку руху коштів від ESG-ініціатив SoftServe за 2021–2024 роки. Витрати на екологічні (зменшення викидів CO₂ на 15%), соціальні (інвестиції в персонал 15 млн грн у 2023) та управлінські програми зросли з 8 млн грн у 2021 році до 18 млн грн у 2024 році. Економія від енергоефективності (наприклад, використання зеленої енергії на 40%) зросла до 4.5 млн грн, що відображає ефективність «зелених» офісів і цифрових інструментів моніторингу. Додатковий дохід від репутаційних переваг (залучення клієнтів, інвесторів) досяг 9 млн грн у 2024 році, що підтверджує зв'язок між ESG-практиками та фінансовою результативністю. Ці дані свідчать, що інвестиції в ESG не лише сприяють сталому розвитку, а й забезпечують економічну вигоду, знижуючи операційні витрати на 5% і підвищуючи прибуток на 12% у 2023 році, як зазначено в звіті SoftServe.

Підсумовуючи, приклад SoftServe доводить, що ESG-орієнтоване управління є досяжним і ефективним навіть в умовах відсутності законодавчого тиску. Компанія демонструє, як добровільна ініціатива, підкріплена стратегічним баченням, може забезпечити як соціальний, так і економічний ефект. Впровадження принципів сталого розвитку на всіх рівнях – від управління ресурсами до політики інклюзивності – створює передумови для стійкості бізнесу, зменшення ризиків, підвищення лояльності працівників та довіри з боку партнерів. У контексті майбутньої інтеграції України до ЄС приклад SoftServe є зразком того, як український бізнес може успішно адаптуватися до нових стандартів відповідальності, стаючи рушієм позитивних змін у суспільстві.

2.3. Аналіз факторів, що впливають на рівень соціальної відповідальності підприємств

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання суспільних очікувань соціальна відповідальність підприємств (СПП) стає ключовим чинником їхнього сталого розвитку, підвищення

конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу на ринку. Як зазначають у своїх дослідженнях Захарченко та Романюк (2020) [28], соціально відповідальний бізнес дедалі більше сприймається як важливий інструмент формування стійких конкурентних переваг, особливо в умовах нестабільності економічного середовища. Формування СРП в Україні визначається складною системою внутрішніх та зовнішніх факторів. Серед внутрішніх чинників вагому роль відіграють цінності та переконання керівників підприємств, рівень корпоративної культури, фінансова спроможність компаній, рівень інтеграції соціальних ініціатив у стратегічне планування та обізнаність працівників щодо соціальних аспектів діяльності. Як підкреслює у своїй праці Воронкова (2018) [29], саме корпоративна культура формує фундамент для розвитку СРП, оскільки створює передумови для поширення цінностей відповідального ведення бізнесу. Дослідження Котляр та Пугачової (2019) [30] також підкреслюють, що високий рівень соціальної відповідальності частіше зустрічається у компаніях із розвиненою системою управління, де СРП інтегровано у стратегічні цілі, а персонал активно залучений до реалізації соціальних програм. Водночас фінансова стабільність є ключовим чинником, адже соціальні ініціативи потребують ресурсного забезпечення, і часто саме обмежені фінансові можливості, особливо у малих та середніх підприємств, стають серйозним бар'єром для впровадження СРП.

Зовнішнє середовище також формує умови для розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Серед основних зовнішніх факторів науковці виділяють законодавче регулювання, наявність або відсутність стимулюючої державної політики, тиск з боку громадськості та медіа, рівень розвитку громадянського суспільства, а також міжнародні стандарти й практики корпоративної соціальної відповідальності. Як зазначає Ляшенко (2021) [31], українське законодавство у сфері СРП досі має фрагментарний характер, а відсутність комплексних регуляторних рамок та ефективного контролю призводить до того, що багато підприємств впроваджують соціальні ініціативи

радше формально, ніж усвідомлено. Дослідження Мельник (2022) [32] показують, що суспільні очікування щодо соціальної відповідальності бізнесу в Україні зростають, проте рівень довіри громадськості до соціальних ініціатив бізнесу залишається низьким через поширені випадки greenwashing та відсутність прозорості у звітуванні компаній. Водночас міжнародні стандарти, зокрема ISO 26000, стандарти Глобального договору ООН, GRI та інші, створюють певний орієнтир для українських компаній, особливо тих, що інтегровані у глобальні ланцюги постачання, однак їх впровадження потребує ресурсів, знань та мотивації, що часто є обмеженими. Суттєві проблеми у впровадженні СРП в Україні обумовлені низкою факторів.

По-перше, існує недостатнє розуміння концепції СРП як серед керівників, так і серед працівників підприємств. Дослідження Баранової (2021) [33] підтверджують, що в багатьох українських компаніях соціальна відповідальність сприймається як додатковий обов'язок, а не як частина стратегічного розвитку бізнесу.

По-друге, брак економічних стимулів для впровадження соціально відповідальної діяльності є ще однією суттєвою проблемою. Українське законодавство фактично не передбачає системи заохочень для підприємств, які інвестують у соціальні та екологічні проекти, що суттєво гальмує розвиток СРП.

По-третє, слабке нормативне забезпечення та відсутність ефективного контролю за дотриманням соціальних стандартів призводять до того, що багато соціальних проектів реалізуються формально, без реальної користі для суспільства.

По-четверте, обмежені фінансові ресурси, особливо у малих та середніх підприємств, обмежують їхні можливості впроваджувати масштабні соціальні програми або інвестувати у сталий розвиток. Крім того, низький рівень довіри громадськості до бізнесу створює додаткові виклики для компаній, які прагнуть реалізувати соціальні ініціативи, адже скептичне ставлення суспільства часто перешкоджає ефективній комунікації та партнерству між

бізнесом і громадськістю. Для глибшого аналізу можна застосувати SWOT-аналіз соціальної відповідальності підприємств в Україні, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 **SWOT-аналіз соціальної відповідальності підприємств в Україні**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність окремих успішних кейсів СРП в Україні	Обмежені фінансові ресурси для реалізації СРП
Формування зацікавленості споживачів і партнерів у продукції та послугах із соціальною складовою	Слабка нормативно-правова база, відсутність системної державної підтримки
Поступове зростання обізнаності про СРП у суспільстві	Недостатня інтеграція СРП у стратегії розвитку підприємств
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання суспільного запиту на етичний бізнес	Економічна нестабільність, високий рівень корупції
Розширення ринку екологічно та соціально орієнтованих продуктів	Політична нестабільність, війна та перефокусування ресурсів
Можливість залучення міжнародної фінансової підтримки та партнерств	Недовіра громадськості до корпоративних соціальних ініціатив
Інтеграція в глобальні ланцюги поставок	

Розроблене автором на основі аналізу джерел [13,23]

Таким чином, розвиток соціальної відповідальності підприємств в Україні потребує системного підходу, зокрема через вдосконалення законодавчого регулювання, створення системи стимулювання соціально відповідальних практик, підвищення рівня обізнаності серед керівників і працівників, зміцнення партнерств між бізнесом, державою та громадськими організаціями, а також забезпечення прозорості й підзвітності соціальних ініціатив бізнесу. Тільки за умови комплексного підходу можна говорити про формування справді відповідального бізнес-середовища, яке здатне сприяти сталому розвитку України та підвищенню рівня життя суспільства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ESG- ПІДХОДУ

3.1. Напрями інтеграції ESG-індикаторів у стратегічне управління підприємством

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління підприємством уже не може залишатись осторонь глобальних викликів, пов'язаних із сталим розвитком, соціальною відповідальністю, змінами клімату, енергетичними трансформаціями та новими вимогами інвесторів і суспільства. Відтак все більшої актуальності набуває інтеграція ESG-індикаторів у систему стратегічного управління підприємством. ESG (Environmental, Social, Governance) – це підхід, що враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії. Його інкорпорація в управлінські процеси дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю, відповідальністю перед суспільством та довгостроковою життєздатністю бізнесу [34].

Першим кроком на шляху інтеграції ESG-індикаторів є усвідомлення підприємством важливості сталого розвитку як ключового чинника стратегічного планування. Це розуміння включає як зовнішні стимули (вимоги інвесторів, державне регулювання, очікування споживачів), так і внутрішню мотивацію – зменшення операційних ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення корпоративної репутації. Успішна ESG-інтеграція починається з формулювання принципів, на яких базується відповідальна діяльність компанії. До таких принципів належать: екологічна відповідальність, соціальна справедливість, дотримання прав людини, прозорість та нульова толерантність до корупції [35].

Наступним етапом є визначення ESG-пріоритетів – тобто тих напрямів, на яких компанія концентрує свої зусилля відповідно до своєї галузевої

специфіки та рівня впливу на екологічне й соціальне середовище. Наприклад, підприємства важкої промисловості можуть робити акцент на зменшенні викидів і використанні чистих технологій, а компанії зі сфери послуг – на забезпеченні рівності, інклюзивності та корпоративному управлінні [36].

У контексті стратегічного управління визначення ESG-пріоритетів переходить у розробку конкретних цілей. Ці цілі мають бути чітко сформульованими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Наприклад, підприємство може поставити собі за мету скорочення енерговитрат на 15% протягом трьох років або збільшення частки жінок у керівництві до 40%. Усі ці цілі мають бути підкріплені відповідними ESG-індикаторами, які фіксують ступінь досягнення бажаних результатів [37].

Інтеграція ESG-індикаторів у стратегічне управління передбачає не лише розробку цілей, але й вбудовування відповідних підходів у ключові функціональні процеси підприємства. Це означає, що ESG-фактори мають бути враховані в процесах стратегічного планування, операційного управління, оцінювання ефективності, мотивації персоналу, управлінського обліку та внутрішнього контролю. Зокрема, ESG-індикатори повинні входити до систем KPI, використовуватись при прийнятті інвестиційних рішень, впливати на систему преміювання менеджменту [38].

Змістовним напрямом інтеграції ESG-індикаторів є трансформація системи інформування та комунікації підприємства. Прозоре розкриття інформації про ESG-діяльність та досягнення в цій сфері – важлива складова взаємодії зі стейкхолдерами. Ефективна ESG-комунікація формує довіру, підвищує інвестиційну привабливість і створює позитивний імідж компанії [39]. Найпоширенішими засобами реалізації ESG-комунікації на підприємстві є такі інструменти, наведені в таблиці 3.1

Ще одним важливим елементом є безпосереднє впровадження ESG-стратегій у щоденну операційну діяльність. Це охоплює зміну підходів до виробничих процесів, закупівель, логістики, кадрової політики, енергоспоживання, відходів, інвестицій тощо.

Таблиця 3.1

**Основні інструменти ESG-інформування підприємства в системі
стратегічного управління**

Інструмент	Характеристика
ESG-звітність	Добровільна або обов'язкова звітність про екологічну, соціальну та управлінську діяльність компанії, розміщена у відкритому доступі
Корпоративний сайт	Платформа для публікації ESG-звітів, новин, заяв, стратегій, інтерактивних форматів взаємодії зі стейкхолдерами
Участь в ESG-рейтингах	Проходження незалежної оцінки за ESG-критеріями з метою включення до міжнародних рейтингів сталості
Лістинг в ESG-індексах	Потрапляння до спеціалізованих фондових індексів, що враховують ESG-показники
Участь у спеціалізованих об'єднаннях	Наприклад, приєднання до Глобального договору ООН або національних платформ сталого розвитку
Публікації в ЗМІ	Охоплення широкої аудиторії через публікації про ESG-ініціативи, заходи, досягнення
Маркетинг	Інтеграція ESG-повідстки у маркетингову стратегію, включно з позиціонуванням бренду
ESG-заходи	Проведення та участь у тематичних форумах, круглих столах, тренінгах
Активність у соціальних мережах	Ведення сторінок компанії з акцентом на ESG-контент, оперативне реагування на запити стейкхолдерів

Розроблене автором на основі аналізу джерел [18,8]

Впровадження зелених технологій, використання вторинних ресурсів, гендерна рівність у наймі, навчання працівників щодо корпоративної етики – усе це приклади практичної реалізації ESG-пріоритетів у щоденній роботі підприємства [40].

Не менш важливою є система контролю та оцінювання ефективності ESG-активності. Її призначення – вчасно виявляти слабкі місця, запобігати негативним наслідкам та надавати зворотний зв'язок для ухвалення управлінських рішень. На практиці можуть застосовуватись різні підходи до

оцінювання: орієнтовані на ефективність, збалансовані, фрагментарні, комплексні або інтегральні. Вибір залежить від специфіки підприємства, галузі, а також доступності даних [41].

Завершальною фазою інтеграції ESG-індикаторів є організація зворотного зв'язку та коригування управлінських рішень. На основі результатів звітності, моніторингу, індексів та комунікацій із зацікавленими сторонами компанія повинна вносити зміни у свої стратегії, операційну політику або навіть корпоративну місію. Таким чином створюється замкнутий цикл безперервного вдосконалення ESG-управління.

Таким чином, інтеграція ESG-індикаторів у стратегічне управління підприємством є не просто набором окремих дій, а системним підходом до трансформації бізнесу в умовах сталого розвитку. Вона охоплює як філософію управління, так і практичні аспекти планування, операційної діяльності, звітності, комунікації та мотивації. Успішне впровадження ESG-компонентів не лише підвищує внутрішню ефективність компанії, а й зміцнює її позиції на ринку, розширює доступ до капіталу та створює додану вартість для суспільства.

3.2. Модель формування СРБ з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських аспектів

У ХХІ столітті соціальна відповідальність бізнесу (СРБ) трансформується з елементу добровільної філантропії у стратегічно важливу складову корпоративного управління. В умовах глобалізації, екологічних викликів та зростання ролі громадянського суспільства бізнес вже не сприймається виключно як економічний інститут. Сьогодні підприємства оцінюються не лише за рівнем прибутковості, а й за здатністю забезпечити сталий розвиток, відповідальне управління, екологічну безпеку та соціальну справедливість. Відповідно, сучасна модель СРБ має інтегрувати екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) аспекти – саме

ці складові і становлять основу ESG-підходу, який є міжнародним стандартом відповідального ведення бізнесу.

Формування сучасної моделі СРБ розпочинається з усвідомлення підприємством своєї ролі в досягненні цілей сталого розвитку. Організація Об'єднаних Націй у «Порядку денному сталого розвитку до 2030 року» прямо вказує на відповідальність бізнесу як рушія трансформацій у напрямках охорони довкілля, зменшення бідності, забезпечення гідної праці та інноваційного зростання [42]. Така парадигма визначає основні орієнтири для компаній: екологічна ефективність, соціальна інклюзія, прозоре корпоративне управління.

Екологічний аспект у моделі СРБ передбачає, що підприємство повинно мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Це охоплює раціональне використання природних ресурсів, впровадження «зелених» технологій, зменшення викидів парникових газів, управління відходами та підтримку біорізноманіття. За результатами досліджень Європейської бізнес-асоціації, компанії, які впроваджують екологічно орієнтовані підходи, демонструють вищу ефективність у довгостроковому періоді, оскільки знижують ресурсозалежність і ризики регуляторного тиску [43].

Соціальний вимір СРБ акцентує увагу на внутрішніх і зовнішніх взаємовідносинах компанії зі стейкхолдерами. Внутрішній вектор охоплює забезпечення гідних умов праці, рівність можливостей, підтримку освіти, охорону праці, мотивацію персоналу та етичну корпоративну культуру. Зовнішній – передбачає участь у розвитку місцевих громад, благодійність, дотримання прав людини, взаємодію з НГО. На думку Т. Лазоренко та І. Шолом, соціальна складова СРБ формує стійкий соціальний капітал компанії, який слугує запорукою довіри та лояльності як з боку працівників, так і з боку партнерів та клієнтів [44].

Управлінський аспект СРБ зосереджений на побудові прозорої, етичної та відповідальної системи управління. Це передбачає створення наглядових органів, антикорупційних політик, кодексів етики, внутрішнього комплаєнсу

(відповідність будь-яким внутрішнім або зовнішнім вимогам чи нормам), ефективної системи звітності, а також реалізацію принципів участі, рівності та підзвітності. Як зазначає А. Касич, ефективне корпоративне управління у моделі СРБ є ключовим механізмом узгодження інтересів власників, менеджменту та суспільства, що запобігає корпоративним зловживанням і підвищує інвестиційну привабливість підприємства [45].

Одним із важливих інструментів реалізації моделі СРБ є ESG-звітність. Вона дозволяє компаніям демонструвати прогрес у досягненні своїх зобов'язань, виявляти слабкі місця та забезпечувати прозорість перед стейкхолдерами. Згідно з Global Reporting Initiative, належна ESG-звітність має включати кількісні індикатори, політики, ризики, кейси та цілі в межах екологічного, соціального й управлінського блоків [46]. Такий підхід уже активно використовують міжнародні корпорації, а з 2024 року в ЄС стає обов'язковим для великого бізнесу.

В Україні теж спостерігається поступове впровадження ESG-підходу в корпоративну практику. За даними Глобального договору ООН в Україні, вже понад 100 компаній приєдналися до цієї ініціативи, серед них – представники банківського, аграрного та ІТ-секторів [47]. Національні компанії, впроваджуючи модель СРБ з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських аспектів, не лише забезпечують свою репутаційну стійкість, але й здобувають переваги в конкурентному середовищі, зокрема на міжнародних ринках.

Прогнозні оцінки впливу ESG-ініціатив на фінансові результати компаній, зокрема Soft Serve, свідчать про поступове зростання прибутків за умов стабільного збільшення витрат на сталість. Це підтверджується на рисунку 3.1, де відображено динаміку прогнозованих витрат і прибутку внаслідок ESG-політик.

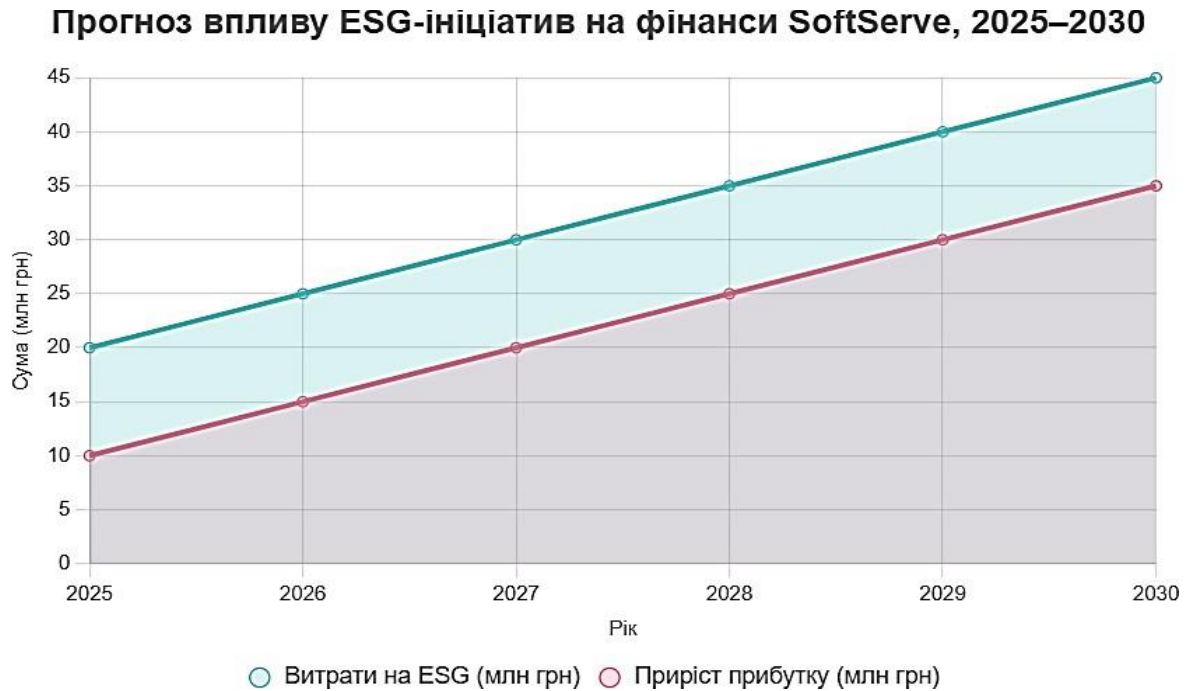


Рис.3.1. Прогноз впливу ESG-ініціатив на фінанси SoftServe, 2025–2030. Розроблене автором на основі аналізу джерела [8]

Графік прогнозує вплив ESG-ініціатив на фінансові показники SoftServe до 2030 року за умови впровадження Національної стратегії СРБ. Витрати на ESG зростуть з 20 млн грн у 2025 році до 45 млн грн у 2030 році, що відображає інвестиції в енергоефективність, інклюзивність і прозоре управління. Очікуваний приріст прибутку складе від 10 млн грн у 2025 році до 35 млн грн у 2030 році, завдяки репутаційним перевагам, залученню інвесторів і зниженню операційних витрат (як у 2023 році на 5%).

Прогноз базується на трендах IT-сектору та даних SoftServe (12% приріст прибутку у 2023). Податкові пільги та державна підтримка, запропоновані в підрозділі 3.3, посилять ефект, зменшивши фінансове навантаження на компанії. Це підтверджує, що ESG-стратегії є економічно виправданими, сприяючи сталому розвитку та конкурентоспроможності SoftServe на глобальному ринку.

Слід зазначити, що ефективна реалізація моделі СРБ потребує системного підходу. У цьому контексті можна виокремити декілька етапів: аналіз впливу компанії на зовнішнє середовище, визначення пріоритетів СРБ, формулювання політик і цілей, інтеграція у внутрішні процеси, створення системи моніторингу та зворотного зв'язку. Такий підхід пропонують, зокрема, у методології *SDG Compass* – міжнародному посібнику з впровадження ЦСР у бізнес-модель [48].

Таким чином, сучасна модель формування соціальної відповідальності бізнесу повинна враховувати інтегровану дію трьох взаємопов'язаних компонентів: екологічного – як основи сталого природокористування, соціального – як прояву відповідальності перед працівниками і суспільством, та управлінського – як гаранта ефективності, прозорості й доброчесності управління. Тільки за умови гармонійного поєднання цих складових СРБ здатна виконувати свою ключову функцію – забезпечення збалансованого розвитку підприємства, суспільства й навколишнього середовища.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення політики сприяння СРБ на підприємстві в Україні

Соціальна відповідальність бізнесу в Україні набуває дедалі більшої актуальності в умовах сучасних економічних, соціальних і політичних викликів. Для вдосконалення політики сприяння соціальній відповідальності бізнесу на підприємствах необхідно розробити комплексний підхід, який поєднує державну підтримку, ініціативи бізнесу, залучення громадськості та адаптацію міжнародних стандартів до місцевих реалій. Одним із ключових напрямів є створення чіткої нормативно-правової бази, яка стимулюватиме підприємства до впровадження соціально відповідальних практик. В Україні діє Концепція реалізації державної політики щодо сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу, затверджена у 2020 році [49], однак вона потребує оновлення з урахуванням сучасних викликів, таких як війна,

економічна нестабільність та екологічні проблеми. Пропонується розробити Національну стратегію розвитку соціальної відповідальності бізнесу, яка визначатиме пріоритетні напрями, цілі та механізми реалізації. Стратегія має включати конкретні індикатори ефективності, такі як відсоток компаній, що публікують нефінансові звіти, кількість реалізованих соціальних проєктів і рівень залучення працівників до волонтерських ініціатив. Для координації впровадження стратегії доцільно створити постійно діючий орган при Міністерстві економіки України, який надаватиме консультаційну підтримку підприємствам і проводитиме моніторинг результатів.

Розробка та впровадження такої стратегії має не лише соціальну, а й вагому економічну доцільність. Згідно з прогнозами, системна реалізація принципів соціальної відповідальності, зокрема в ІТ-секторі, може забезпечити суттєве зростання обсягів інвестицій і приріст ВВП завдяки ESG-ініціативам. Це підтверджується розрахунками очікуваного економічного ефекту, наведеними на рисунку 3.2.

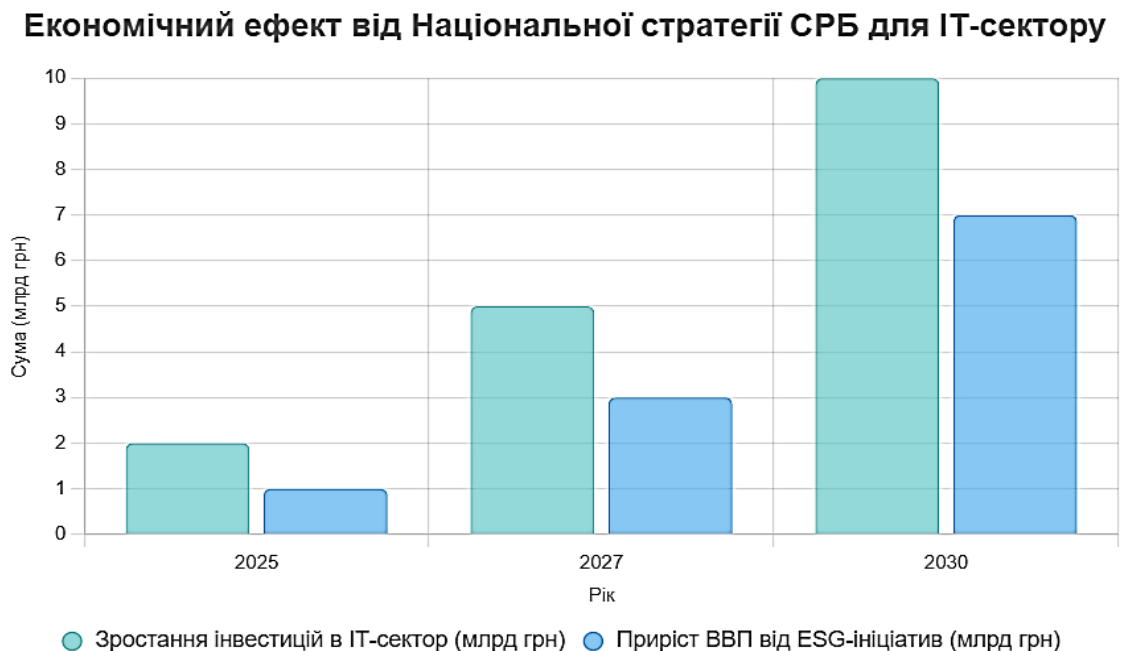


Рис.3.2. Економічний ефект від Національної стратегії СРБ для ІТ-сектору (прогноз до 2030 року)

Розроблене автором на основі аналізу джерела [33]

Діаграма показує економічний ефект від впровадження Національної стратегії СРБ для ІТ-сектору України до 2030 року. Зростання інвестицій в ІТ-сектор прогнозується від 2 млрд грн у 2025 році до 10 млрд грн у 2030 році, завдяки привабливості ESG-компаній (наприклад, SoftServe) для іноземних інвесторів. Приріст ВВП від ESG-ініціатив складе від 1 млрд грн у 2025 році до 7 млрд грн у 2030 році, що відображає енергоефективність, соціальні проєкти та репутаційні переваги. Прогноз базується на даних SoftServe (12% приріст прибутку у 2023) та трендах ЄС, де ESG-компанії залучають на 20% більше інвестицій. Податкові пільги, нефінансова звітність і державно-приватне партнерство, запропоновані в підрозділі 3.3, стимулюватимуть компанії до активнішого впровадження СРБ, сприяючи економічному зростанню та інтеграції України до європейського ринку

Важливим елементом є запровадження системи преференцій для соціально відповідальних компаній. Наприклад, держава може надавати податкові пільги, знижки на кредити або пріоритет у державних закупівлях для підприємств, які відповідають міжнародним стандартам соціальної відповідальності, таким як ISO 26000 або SA 8000 [50]. Такі стимули сприятимуть не лише впровадженню соціальної відповідальності, але й підвищенню конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках, де критерії соціальної відповідальності стають дедалі важливішими. Для підвищення прозорості діяльності підприємств необхідно стимулювати нефінансове звітування. У 2016 році лише 17% зі 100 найбільших українських компаній оприлюднили нефінансові звіти, хоча у 2012 році цей показник становив 9% [51]. Пропонується запровадити поступове введення обов'язкового нефінансового звітування для великих компаній, які мають значний вплив на економіку та суспільство, з одночасною підтримкою добровільного звітування для малого та середнього бізнесу. Нефінансові звіти мають включати інформацію про вплив компанії на довкілля, соціальні ініціативи, захист прав працівників, боротьбу з корупцією та взаємодію з місцевими громадами. Для полегшення цього процесу можна розробити

єдиний національний стандарт звітування, який відповідає міжнародним нормам, таким як GRI (Global Reporting Initiative) [52]. Держава може надавати методичні рекомендації, шаблони звітів і безкоштовні консультації, а також популяризувати успішні приклади через медіа та професійні асоціації, такі як Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» [53].

Інтеграція принципів соціальної відповідальності в систему корпоративного управління є ще одним важливим кроком. Це передбачає включення соціальної відповідальності до стратегічного планування, розробку внутрішніх політик, які відповідають семи ключовим аспектам: організаційне управління, права людини, трудові відносини, етична операційна діяльність, захист довкілля, захист прав споживачів і розвиток місцевих громад [54]. Підприємствам варто створювати посади або відділи, відповідальні за впровадження соціальної відповідальності, які координуватимуть соціальні проєкти, взаємодію з зацікавленими сторонами та моніторинг ефективності ініціатив. Наприклад, компанії можуть розробити кодекси етики, які регулюватимуть поведінку працівників і менеджменту, а також програми навчання для підвищення обізнаності про соціальну відповідальність. Такі програми мають охоплювати всіх працівників, від топ-менеджменту до операційних співробітників, щоб забезпечити єдине розуміння цінностей соціальної відповідальності.

Державно-приватне партнерство є ефективним інструментом для розвитку соціальної відповідальності бізнесу, оскільки дозволяє об'єднувати ресурси держави та бізнесу для вирішення соціальних і екологічних проблем. В Україні державно-приватне партнерство може бути використано для реалізації проєктів у сфері освіти, охорони здоров'я, енергоефективності та підтримки ветеранів війни. Наприклад, компанії можуть фінансувати будівництво шкіл чи лікарень у партнерстві з місцевими органами влади, отримуючи при цьому податкові пільги або репутаційні переваги. Для розвитку державно-приватного партнерства необхідно створити прозорі механізми співпраці, які мінімізують ризики корупції, зокрема через розробку

типових договорів, чітких критеріїв відбору партнерів і системи моніторингу результатів. Держава може стимулювати бізнес до участі через гранти або співфінансування соціальних проєктів.

Міжнародний досвід, зокрема стандарти ISO 26000 та принципи Глобального договору ООН, може стати основою для вдосконалення соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Стандарт ISO 26000 наголошує на важливості прав людини, безпеки праці, захисту довкілля та етики бізнесу. Українські підприємства можуть адаптувати ці принципи, враховуючи місцеві особливості, такі як економічна нестабільність і воєнний контекст. Особливу увагу слід приділити підтримці ветеранів і осіб з обмеженими можливостями, кількість яких зросла через війну. Зарубіжний досвід показує, що компанії можуть створювати програми трудової реабілітації, надавати спеціальні робочі місця та навчальні курси для таких груп. В Україні бізнес може співпрацювати з громадськими організаціями та державними установами для реалізації подібних ініціатив.

Низький рівень обізнаності про соціальну відповідальність бізнесу серед українських компаній і суспільства є значною перешкодою для її розвитку. Для вирішення цієї проблеми необхідно проводити інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію соціальної відповідальності. Це може включати організацію семінарів, вебінарів і конференцій за участю експертів, таких як Центр «Розвиток КСВ» [55], а також створення медіа-контенту, який демонструє успішні кейси соціальної відповідальності в Україні. Освітні установи також відіграють важливу роль у формуванні культури соціальної відповідальності. Пропонується включити дисципліни з корпоративної соціальної відповідальності до навчальних програм вищих навчальних закладів, особливо для студентів економічних і управлінських спеціальностей, щоб підготувати нове покоління менеджерів, які розуміють важливість соціальної відповідальності та готові впроваджувати її на практиці.

Малий і середній бізнес становить значну частку економіки України, але часто не має достатніх ресурсів для впровадження соціальної відповідальності.

Для підтримки малого та середнього бізнесу держава може створювати спеціальні програми, які надають гранти, консультації та доступ до технологій для реалізації соціальних і екологічних ініціатив. Наприклад, підприємства можуть отримувати субсидії на впровадження енергоефективних технологій або програм із сортування відходів. Крім того, варто створювати платформи для обміну досвідом між великими корпораціями та малим і середнім бізнесом, де останні можуть навчатися кращим практикам соціальної відповідальності. Великі компанії можуть ділитися своїм досвідом у реалізації екологічних проєктів або програм підтримки працівників.

Екологічна відповідальність є однією з найактуальніших складових соціальної відповідальності бізнесу, особливо в умовах глобальних кліматичних викликів. Українські підприємства можуть впроваджувати ініціативи з енергоефективності, зменшення викидів парникових газів і раціонального використання ресурсів. Для цього необхідно розробити національні стандарти екологічного маркування, які допоможуть споживачам ідентифікувати продукцію, виготовлену з урахуванням екологічних норм. Держава може стимулювати екологічну відповідальність через гранти на впровадження зелених технологій, а також через співпрацю з міжнародними організаціями, такими як ОЕСР, які надають рекомендації щодо відповідального ведення бізнесу.

У контексті війни в Україні соціальна відповідальність бізнесу набуває нового значення, оскільки бізнес відіграє ключову роль у підтримці Збройних Сил України, ветеранів і громад, постраждалих від конфлікту. Пропонується створити спеціальні програми, які заохочуватимуть компанії до фінансування гуманітарних проєктів, таких як допомога переселенцям, підтримка медичних закладів і реабілітація ветеранів. Наприклад, підприємства можуть надавати матеріальну допомогу у вигляді продуктів, обладнання або транспортних засобів для потреб ЗСУ. Ефективна соціальна відповідальність неможлива без діалогу між бізнесом, державою, громадськими організаціями та місцевими громадами. Пропонується створювати регіональні консультативні ради, які

об'єднуватимуть представників усіх зацікавлених сторін для обговорення та реалізації соціальних проєктів. Такі ради можуть координувати ініціативи на місцевому рівні, враховуючи специфіку регіону, та сприяти обміну досвідом між підприємствами.

Реалізація цих заходів дозволить не лише підвищити репутацію та конкурентоспроможність українських підприємств, але й зробити значний внесок у сталий розвиток країни. Удосконалення політики сприяння соціальній відповідальності бізнесу потребує спільних зусиль держави, бізнесу та суспільства, а також чіткої координації та довгострокового планування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах проведеного дослідження соціальної відповідальності бізнесу з урахуванням ESG-підходу були сформульовані ключові теоретичні та практичні висновки, що відображають як сучасні тенденції, так і національні особливості реалізації принципів сталого розвитку на українських підприємствах. У першому розділі було обґрунтовано еволюцію поняття соціальної відповідальності бізнесу, яка в сучасних умовах набуває міждисциплінарного характеру, інтегруючи економічні, екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Було розкрито зміст ESG-критеріїв як новітньої форми систематизації нефінансових зобов'язань бізнесу, яка використовується не лише як інструмент звітності, але й як засіб стратегічного планування, управління ризиками та формування корпоративної репутації.

Другий розділ присвячено аналізу практик реалізації ESG-підходу на прикладі українських підприємств, а також конкретному кейсу компанії SoftServe, яка демонструє високий рівень інтеграції екологічних, соціальних та управлінських стандартів у свою операційну діяльність. На основі емпіричних даних було доведено, що вітчизняний бізнес, особливо в ІТ-секторі, поступово трансформується в бік усвідомленого підходу до соціальної відповідальності, попри відсутність законодавчого зобов'язання. Приклад SoftServe підтверджує ефективність ESG-моделі в українському контексті, адже компанія не лише активно реалізує соціальні проєкти, а й запроваджує інструменти енергоефективності, цифрової екологізації, антикорупційної відповідальності та захисту прав людини.

У третьому розділі були запропоновані прикладні механізми інтеграції ESG-індикаторів у стратегічне управління підприємством. Запропоновано модель формування соціальної відповідальності бізнесу, що базується на поєднанні трьох ключових вимірів: екологічного, соціального та управлінського. Така модель передбачає включення ESG-критеріїв до ключових управлінських процесів: стратегічного планування, кадрової політики, операційного менеджменту та системи внутрішнього контролю.

Важливим є створення в структурі підприємств окремих підрозділів або функціональних осіб, відповідальних за реалізацію ESG-стратегії, що дозволить забезпечити ефективний моніторинг, координацію та звітність за соціальними, екологічними та управлінськими показниками.

На основі проведеного аналізу сформульовано низку практичних рекомендацій. По-перше, необхідно забезпечити інституційну підтримку з боку держави через запровадження нормативно-правової бази щодо нефінансової звітності, створення стимулюючих механізмів (зокрема, податкових пільг) та проведення інформаційно-освітніх кампаній. По-друге, доцільним є розроблення та впровадження національних стандартів ESG-звітності, гармонізованих з європейськими нормами, що сприятиме залученню іноземних інвесторів та партнерів. По-третє, важливим кроком є запровадження системи сертифікації компаній за ESG-індикаторами, що дозволить диференціювати відповідальні компанії на ринку та посилить їх конкурентні позиції.

У короткостроковій перспективі пропонується розширити кількість пілотних проєктів впровадження ESG-інструментів у різних секторах економіки, зокрема в енергетиці, аграрному секторі, логістиці та ІТ. Такі ініціативи можуть реалізовуватися у партнерстві з міжнародними організаціями, бізнес-асоціаціями та освітніми установами. Доцільним є створення публічної бази даних ESG-ініціатив українських компаній з метою обміну досвідом, популяризації найкращих практик і формування стандартів корпоративної культури відповідальності.

У довгостроковому вимірі інтеграція ESG-підходу має стати обов'язковим елементом політики сталого розвитку країни. ESG не повинен залишатися лише елементом репутаційного менеджменту, а має бути інтегрованим у національні стратегії інноваційного, соціального та екологічного розвитку. З цією метою необхідно вдосконалити механізми взаємодії між бізнесом, державою та громадянським суспільством, створити ефективну платформу комунікації та співпраці у сфері відповідального

підприємництва. У цьому контексті успішні кейси компаній на кшталт SoftServe можуть виконувати функцію рольових моделей для інших підприємств, що лише розпочинають свій шлях до впровадження ESG-стандартів.

У перспективі напрями подальших досліджень мають охоплювати порівняльний аналіз ESG-практик у різних галузях економіки, вивчення впливу соціальної відповідальності на економічну ефективність підприємств, розробку методологій оцінювання нефінансових ризиків, а також вивчення впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість України загалом. Особливої уваги заслуговують також механізми адаптації ESG до умов воєнного та поствоєнного відновлення, що потребуватимуть спеціалізованих моделей з урахуванням викликів безпеки, мобільності ресурсів, стресостійкості ланцюгів постачання та зміни соціальних потреб.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу, реалізована через призму ESG-підходу, є не лише моральним зобов'язанням, а й стратегічною необхідністю для сучасного підприємства. Це ефективний інструмент управління ризиками, залучення інвестицій, посилення конкурентоспроможності та формування сталого майбутнього як для окремого бізнесу, так і для держави загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В., Верба С. Теоретичні підходи до сутності «корпоративна соціальна відповідальність» // Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2023. Вип. 2 (68). С. 1–5.
2. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct // Business and Society. 1999. Vol. 38. P. 268–295.
3. Стандарт ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility. URL: <https://sm-mt.com.ua/services/standart-iso26000> (дата звернення: 30.05.2025).
4. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. URL: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedmansoc-resp-business.html> (дата звернення: 30.05.2025).
5. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 292 p.
6. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984.
7. Офіційний сайт компанії SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 30.05.2025).
8. PwC. ESG Insights 2023: Trends and Investor Perspectives. PwC Global Report, 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/esg/esg-insights-2023.html> (дата звернення: 30.05.2025).
9. SoftServe Sustainability Report 2023. SoftServe Inc., 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/sustainability> (дата звернення: 30.05.2025).
10. Mendelow A. Stakeholder Mapping Techniques // Journal of Business Strategy. 1991.
11. Європейська Комісія. Non-Financial Reporting Directive, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), EU Taxonomy Regulation. URL: <https://europa.eu> (дата звернення: 30.05.2025).
12. Міністерство економіки України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України. Дорожня карта сталого фінансування

(2023), Концепція ESG-регулювання (2023). URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 30.05.2025).

13. EY Ukraine. Дослідження стану ESG-інтеграції в українському бізнесі. 2023. URL: <https://ey.com> (дата звернення: 30.05.2025).

14. Мелешко С. В. ESG як інструмент корпоративного управління // Економічний часопис-XXI. 2022. Вип. 187. С. 34–42.

15. Благодійний фонд «Відкриті очі». Звіт діяльності 2023 року. URL: <https://www.openeyesfoundation.org.ua/report2023> (дата звернення: 30.05.2025).

16. Європейський парламент і Рада ЄС. Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR) від 27 квітня 2016 р. про захист фізичних осіб у зв'язку з обробкою персональних даних. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679> (дата звернення: 30.05.2025).

17. Закон України «Про звітність щодо сталого розвитку» від 15.07.2020 № 1014-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1014-20> (дата звернення: 30.05.2025).

18. Global Reporting Initiative (GRI) Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards> (дата звернення: 30.05.2025).

19. Захарченко О. В., Романюк І. М. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор сталого розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2020. № 23. С. 154–160. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/123> (дата звернення: 28.05.2024).

20. Воронкова А. І. Корпоративна культура як основа формування соціально відповідального бізнесу // Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 2(67). С. 47–52. URL: <https://www.essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70546> (дата звернення: 28.05.2024).

21. Котляр А. С., Пугачова І. І. Роль фінансової стійкості у формуванні соціальної відповідальності бізнесу // Економіка і організація управління.

2019. № 4. С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-14> (дата звернення: 28.05.2024).

22. Ляшенко О. В. Нормативно-правові засади соціальної відповідальності в Україні // Економіка та держава. 2021. № 5. С. 29–34. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=7255&i=1> (дата звернення: 28.05.2024).

23. Мельник І. П. Рівень обізнаності громадськості про СРП в Україні: сучасний стан і перспективи // Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 45–51. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_5_45 (дата звернення: 28.05.2024).

24. Баранова М. Ю. Суспільні запити та їх вплив на соціально відповідальний бізнес // Економіка розвитку. 2021. № 4(96). С. 92–98. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12107> (дата звернення: 28.05.2024).

25. Порядок денний сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 30.05.2025).

26. Десять принципів Глобального договору ООН. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 30.05.2025).

27. SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. URL: <https://sdgcompass.org> (дата звернення: 30.05.2025).

28. Касем Е., Тренц О., Гребічек Й., Фалдік О. Аналіз ключових індикаторів ефективності сталого розвитку для чеських пивоварень // Менделівський сільськогосподарський університет Бруннен. 2015. С. 1937–1944.

29. Епштейн М., Буховац А. Змусити стійкий розвиток працювати: найкращі практики управління та вимірювання корпоративного соціального, екологічного та економічного впливу. Видавництво Berrett-Koehler, 2014.

30. Таттерсолл М. Зростання ESG Investing. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/rise-of-esg-investing> (дата звернення: 30.05.2025).

31. Касич А., Вохозка М. Методичне забезпечення управління сталим розвитком підприємства // Маркетинг та менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 371–381.
32. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства // Галицький економічний вісник. 2020. Т. 6, № 67. С. 175–184. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu.06.175.
33. European Business Association. Ukrainian Business and Sustainability. 2022. URL: <https://eba.com.ua/research/> (дата звернення: 30.05.2025).
34. GRI Standards. Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org/standards> (дата звернення: 30.05.2025).
35. Глобальний договір ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua> (дата звернення: 30.05.2025).
36. SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. 2015. URL: <https://sdgcompass.org> (дата звернення: 30.05.2025).
37. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/66-2020-%D1%80> (дата звернення: 30.05.2025).
38. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility / International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 30.05.2025).
39. Центр «Розвиток КСВ». Дослідження щодо стану нефінансового звітування в Україні, 2016. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/12/CSR-Reporting-Ukraine-2016.pdf> (дата звернення: 30.05.2025).
40. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». URL: <https://csr-ukraine.org> (дата звернення: 30.05.2025).

41. Принципи соціальної відповідальності бізнесу за ISO 26000 / International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення: 30.05.2025).
42. Центр «Розвиток КСВ». Програми та ініціативи з розвитку КСВ в Україні. URL: <https://csr-ukraine.org/programs/> (дата звернення: 30.05.2025).
43. European Business Association. Ukrainian Business and Sustainability. – 2022. URL: <https://eba.com.ua/research/> (дата звернення: 30.05.2025).
44. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства // Галицький економічний вісник. – 2020. – № 67. – С. 175–184.
45. Касич А., Вохозка М. Методичне забезпечення управління сталим розвитком підприємства // Маркетинг та менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 371–381.
46. GRI Standards. Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org/standards> (дата звернення: 30.05.2025).
47. Глобальний договір ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua> (дата звернення: 30.05.2025).
48. SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. – 2015. URL: <https://sdgcompass.org> (дата звернення: 30.05.2025).
49. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/66-2020-%D1%80> (дата звернення: 30.05.2025).
50. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility / International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 30.05.2025).
51. Центр «Розвиток КСВ». Дослідження щодо стану нефінансового звітування в Україні, 2016. URL: <https://csr-ukraine.org/wp->

<content/uploads/2016/12/CSR-Reporting-Ukraine-2016.pdf> (дата звернення: 30.05.2025).

52. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення: 30.05.2025).

53. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». URL: <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 30.05.2025).

54. . Принципи соціальної відповідальності бізнесу за ISO 26000 / International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення: 30.05.2025).

55. Центр «Розвиток КСВ». Програми та ініціативи з розвитку КСВ в Україні. URL: <https://csr-ukraine.org/programs/> (дата звернення: 30.05.2025).