

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГУТНИК ЯНА ІВАНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент
_____ О. Ю. Боєнко
«_____» _____ 20__ р.

**ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО
МАРКЕТИНГУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ**

Спеціальність 075 Маркетинг

ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Т.В. Янчук, доцент кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Гутник Я.І. Впровадження концепції соціально-відповідального маркетингу в стратегічне управління компанії. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено роль соціально-відповідального маркетингу в системі управління підприємством на прикладі ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ». У першому розділі розглянуто теоретичні засади соціально-відповідального маркетингу, зокрема його сутність, принципи та місце в управлінні сучасним підприємством. Також проведено аналіз вітчизняного й зарубіжного досвіду застосування соціально відповідального підходу до маркетингової діяльності. У другому розділі здійснено аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства, оцінено використання соціально– відповідальних принципів у його маркетинговій та управлінській політиці, а також проаналізовано ефективність такого підходу. У третьому розділі запропоновано конкретні напрями інтеграції соціально-відповідального маркетингу в систему управління підприємством, розроблено заходи щодо вдосконалення управлінських рішень, обґрунтовано їх соціальну доцільність та економічну ефективність. Робота має практичну цінність і може бути використана як методична основа для впровадження етичних принципів у діяльність вітчизняних компаній.

Ключові слова: соціально-відповідальний маркетинг, управління підприємством, корпоративна етика, маркетингова стратегія, соціальна відповідальність.

78 с., 7 табл., 6 рис., 1 дод., 75 джерел.

Hutnyk Y. Introduction of the concept of socially responsible marketing into the strategic management of the company. Specialty 075 Marketing. Educational program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper examines the role of socially responsible marketing in the enterprise management system using the example of LLC "SOFTSERV TECHNOLOGIES". The first section examines the theoretical foundations of socially responsible marketing, in particular its essence, principles and place in the management of a modern enterprise. An analysis of domestic and foreign experience in applying a socially responsible approach to marketing activities is also conducted. The second section analyses the organisational and economic characteristics of the enterprise, evaluates the use of socially responsible principles in its marketing and management policy, and also analyses the effectiveness of such an approach. The third section proposes specific directions for integrating socially responsible marketing into the enterprise management system, develops measures to improve management decisions, and substantiates their social feasibility and economic efficiency. The work has practical value and can be used as a methodological basis for implementing ethical principles in the activities of domestic companies.

Keywords: socially responsible marketing, enterprise management, corporate ethics, marketing strategy, social responsibility.

78 p., 7 tabl., 6 schemes, 1 appendix, bibliography: 75 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Сутність, роль і еволюція соціально-відповідального маркетингу.....	9
1.2. Основні принципи соціально-відповідального маркетингу в контексті корпоративного управління.....	13
1.3. Світовий і вітчизняний досвід реалізації соціально– відповідального маркетингу на підприємствах	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»	22
2.2. Аналіз маркетингової діяльності та соціально-відповідальних практик компанії.....	33
2.3. Оцінка ефективності використання соціально-відповідальних інструментів в управлінні підприємством	43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИХ ПРИНЦИПІВ	56
3.1. Інтеграція соціально-відповідального маркетингу в стратегічне управління підприємством	56
3.2. Розробка механізму реалізації соціально відповідальних маркетингових заходів.....	59
3.3. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих рекомендацій..	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення соціальної відповідальності бізнесу зростає потреба у впровадженні нових підходів до управління підприємствами. Одним із таких підходів є соціально-відповідальний маркетинг, який поєднує в собі прагнення до прибутковості з дотриманням етичних норм і врахуванням потреб суспільства. У цьому контексті концепція соціально-відповідального маркетингу (СВМ) стає не просто модним трендом, а стратегічною необхідністю. Вона поєднує в собі прагнення до економічної ефективності з дотриманням етичних норм і врахуванням довгострокових потреб суспільства. Цей підхід поступово перетворюється на ключовий елемент стратегії сталого розвитку, дозволяючи компаніям формувати довгострокові конкурентні переваги та зміцнювати довіру споживачів.

Актуальність теми обумовлена зміною споживацьких цінностей, зростанням уваги до екологічних, соціальних і етичних аспектів діяльності компаній. Суспільство дедалі більше очікує від бізнесу відповідальної поведінки, прозорості у комунікації та справедливого ставлення до всіх зацікавлених сторін. У таких умовах традиційні підходи до управління підприємствами вже не відповідають викликам часу. Саме тому дослідження особливостей управління фірмою в межах концепції соціально-відповідального маркетингу є надзвичайно важливим як у теоретичному, так і у практичному аспектах.

Для українських підприємств питання соціальної відповідальності набуло екзистенційного значення в умовах повномасштабної війни та економічної турбулентності. Вітчизняний бізнес зіткнувся з необхідністю не лише виживати, а й підтримувати армію, суспільство та власних працівників. Досвід таких компаній, демонструє, що системна реалізація соціальних ініціатив сприяє формуванню позитивного іміджу, залученню талантів та підвищенню стійкості до криз. Проте, незважаючи на наявність успішних кейсів, багато компаній в

Україні все ще сприймають СВМ фрагментарно, не інтегруючи його в систему стратегічного управління. У таких умовах традиційні підходи до менеджменту вже не відповідають викликам часу, що робить дослідження особливостей управління фірмою в межах концепції СВМ надзвичайно важливим як у теоретичному, так і у практичному аспектах.

Метою роботи є комплексне дослідження особливостей управління підприємством на основі принципів соціально-відповідального маркетингу, аналіз їх практичного впровадження на прикладі ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ», а також розробка обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління з урахуванням соціальної відповідальності.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та принципи соціально-відповідального маркетингу;
- охарактеризувати сучасні підходи до управління підприємствами;
- проаналізувати досвід вітчизняних і зарубіжних компаній у сфері етичного та відповідального маркетингу;
- здійснити аналіз діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» у контексті використання соціально-відповідальних маркетингових підходів;
- визначити переваги, недоліки та проблемні аспекти впровадження етичного та відповідального підходу в управлінську діяльність;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління підприємством на основі результатів проведеного аналізу;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Практична значення курсової роботи полягає у дослідженні реального підприємства – ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ», яке займається розробкою програмного забезпечення, наданням ІТ-консалтингових послуг та цифрових рішень для бізнесу. Об'єктом дослідження виступає система маркетингового управління підприємством, а предметом – теоретико-методичні засади та

практичні інструменти інтеграції соціально-відповідального маркетингу в стратегію розвитку для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Для досягнення поставлених цілей у роботі використано такі методи дослідження: теоретичний аналіз – для вивчення наукових, визначення сутності категорій «соціально-відповідальний маркетинг», «корпоративна соціальна відповідальність» та аналізу досвіду провідних компаній; порівняльний аналіз – для співставлення традиційного та соціально-етичного підходів до управління, а також для бенчмаркінгу показників ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» в контексті загальних показників SoftServe з конкурентами (EPAM, GlobalLogic).; емпіричні методи (спостереження, аналіз внутрішньої документації підприємства) – для оцінки реальної ситуації на підприємстві, вивчення звітів зі сталого розвитку, фінансової звітності та політик КСВ; економіко-математичні методи – для обґрунтування ефективності запропонованих змін за допомогою розрахунку фінансових коефіцієнтів (рентабельність, динаміка доходу), а також прогнозування економічного ефекту та розрахунку SROI (Social Return on Investment); графічні методи – для візуалізації результатів дослідження у вигляді таблиць, діаграм та схем (відображення концепції CBM, матриці стейкхолдерів, динаміки фінансових показників).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад інтеграції соціально-відповідального маркетингу в систему стратегічного управління підприємством. Зокрема, вперше обґрунтовано концептуальний підхід до стратегічного позиціонування B2B-компаній «Responsibility as Reliability», згідно з яким соціальні інвестиції та високий рівень утримання персоналу розглядаються не як витратна частина, а як ключовий індикатор операційної стійкості та гарант надійності для партнерів. Удосконалено організаційно-економічний механізм імплементації принципів соціальної відповідальності, який, на відміну від існуючих підходів, базується на синтезі етичної рамки маркетингу та циклічної моделі взаємодії зі стейкхолдерами, що забезпечує системність управлінських рішень. Дістали

подальшого розвитку методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових стратегій через адаптацію інструментарію SROI (Social Return on Investment) до специфіки IT-сектору, що дозволило обґрунтувати монетизацію впливу нематеріальних активів, таких як лояльність персоналу та репутаційний капітал.

Практичне значення роботи полягає у розробці прикладних рекомендацій для ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ», які можуть бути використані керівництвом компанії для вдосконалення стратегії управління. Запропоновані механізми, такі як матриця залучення стейкхолдерів та B2B-стратегія «Responsibility as Reliability», мають універсальний характер і можуть слугувати методичною основою для впровадження етичних принципів у діяльність інших вітчизняних компаній. Результати дослідження доводять, що СВМ є дієвим інструментом управління репутаційними ризиками та забезпечення економічної стійкості бізнесу.

Апробація результатів дослідження відбулась за допомогою написання статті та тез на конференції:

Гутник Я.І. Соціально-відповідальний маркетинг як стратегічна парадигма сучасного бізнесу. Зб. XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи» (23 жовтня 2025 р. м. Умань), 2025. С. 358-362.

Гутник Я.І. Методичні підходи до оцінки ефективності соціальних інвестицій (на прикладі показника SROI) зб. Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції: «Сто треті економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки» (18 грудня 2025 р.), 2025.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи СВМ. У другому – проведено аналіз діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» та оцінку ефективності його соціальних практик. У третьому – запропоновано шляхи вдосконалення системи управління та обґрунтовано їх економічну доцільність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, роль і еволюція соціально-відповідального маркетингу

Концепція соціально-відповідального маркетингу є однією з найсучасніших філософій управління маркетинговою діяльністю, яка виникла як відповідь на зростаючу стурбованість суспільства етичними та соціальними наслідками традиційного маркетингу. Вона знаменує собою перехід від фокусування виключно на задоволенні потреб споживачів та отриманні прибутку компанією до більш широкого погляду, що враховує інтереси суспільства в цілому.

Сьогодні підприємствам доводиться інтегрувати соціальну відповідальність у свої маркетингові стратегії. Компанії вже не сприймаються лише як суб'єкти, орієнтовані на прибуток, а й як повноцінні корпоративні громадяни. Споживачі стають все більш обізнаними щодо соціальних та екологічних ініціатив бізнесу, і їхні рішення про покупку часто залежать від рівня відповідальності виробників. У сучасній бізнес-парадигмі компанії не можуть зосереджуватися виключно на фінансових результатах; вони мають впроваджувати соціальні ініціативи, демонструвати їх, що сприятиме покращенню іміджу компанії [6].

Репутація підприємства формується під впливом багатьох факторів. Це не лише якість продукції та привабливість торгової марки, а й професіоналізм співробітників, якість обслуговування клієнтів, а також соціальна активність компанії та її прихильність до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Завдяки цьому, соціальний статус стає важливим нематеріальним активом бізнесу. Він безпосередньо впливає на його фінансові показники та успішність на ринку [10 с. 397].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це добровільна діяльність компанії, що передбачає її участь у вирішенні соціальних та

екологічних проблем відповідно до бізнес-моделі. Ця глобальна тенденція, що поєднує принципи КСВ з отриманням прибутку, змусила компанії переглянути свої бізнес-структури, процеси та моделі. Бізнес усвідомив важливість інтеграції КСВ у маркетинг для досягнення короткострокових і довгострокових цілей, розробляючи стратегії, спрямовані на сталий розвиток, що підвищує їхню конкурентоспроможність та зміцнює ринкові позиції [12, с. 36].

Ідейним натхненником та одним із ключових теоретиків, що сформулювали сутність концепції соціально-відповідального маркетингу, вважається Філіп Котлер. Разом з Джеральдом Залтманом, він ще в 1971 році опублікував статтю "Соціальний маркетинг: підхід до зміни соціальних ідей" (Social Marketing: An Approach to Planned Social Change), в якій запропонував застосовувати принципи комерційного маркетингу для просування соціальних ідей, поведінки та цілей [49, с. 11].

Хоча поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) існувало і раніше, саме Котлер та інші науковці перенесли ці ідеї у сферу маркетингу. Вони доводили, що маркетинг має виходити за межі задоволення потреб окремого споживача і брати до уваги довгострокові інтереси суспільства. Це стало основою для подальшого розвитку концепції, що передбачає інтеграцію соціальної та екологічної відповідальності в стратегічні цілі компанії.

Сутність концепції соціально-відповідального маркетингу (СВМ), сформульована класиком маркетингу Філіпом Котлером, полягає у тому, що завданням компанії є «виявлення нестатків і потреб цільових ринків та їх забезпечення за допомогою ефективніших, ніж у конкурентів, способів, з одночасним збереженням і зміцненням благополуччя споживачів й суспільства в цілому» [47, с. 115]. Іншими словами, СВМ вимагає збалансування трьох ключових факторів у маркетинговій діяльності (рис. 1.1):

1. Прибутків компанії – тобто забезпечення рентабельності та сталого розвитку бізнесу.
2. Задоволення потреб споживачів – а саме виявлення та задоволення існуючих потреб і запитів цільової аудиторії.

3. Інтересів суспільства, що включає врахування довгострокового добробуту та благополуччя суспільства, мінімізацію негативного впливу на довкілля та соціальне середовище [48, с. 49].



Рисунок 1.1 – Концепція соціально-відповідального маркетингу

Новизна підходу полягає саме в акценті на "довгостроковому добробуті споживача та суспільства". На відміну від чистої концепції маркетингу, яка може ігнорувати потенційну шкоду від задоволення короткострокових бажань (наприклад, продаж шкідливих продуктів), СВМ наполягає на необхідності враховувати довгострокові наслідки маркетингових рішень [47, с. 111].

Впровадження концепції соціально-відповідального маркетингу ґрунтується на дотриманні низки ключових принципів. По-перше, це орієнтація на довгостроковий добробут. Компанія повинна прагнути задовольняти потреби споживачів таким чином, щоб це сприяло їхньому здоров'ю, безпеці та якості життя в довгостроковій перспективі, а не лише надавало миттєве задоволення. Це включає усунення з ринку шкідливих продуктів та модифікацію інших для підвищення їх корисності [40].

По-друге, діяльність компанії має відповідати високим моральним нормам. Це передбачає чесність та правдивість у рекламі та інших комунікаціях, відмову

від маніпулятивних технік, повагу до конфіденційності споживачів та прозорість (наприклад, у ціноутворенні) [41].

Також важливу роль відіграє соціальна відповідальність. Компанія повинна враховувати вплив своєї діяльності на суспільство. Це включає справедливі умови праці для співробітників, підтримку місцевих громад, внесок у вирішення соціальних проблем, боротьбу з дискримінацією та дотримання прав людини [41].

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) наголошує також на екологічній відповідальності підприємств перед суспільством. Вона пропонує мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище через використання екологічно чистих матеріалів та технологій, скорочення відходів, раціональне використання ресурсів та пропозицію безпечної продукції [53].

Впровадження концепції соціально-відповідального маркетингу включає в собі ціннісний підхід, який означає надання споживачам реальної цінності, яка покращує їхнє життя, а не просто продажу товару [40].

Діяльність будь-якої компанії повинна відповідати чинному законодавству країни, в якій вона працює, а також узгоджуватися з загальноприйнятими міжнародними стандартами поведінки та етики для забезпечення своєї легітимності, репутації та стабільного розвитку. Це означає дотримання правових норм, податкового законодавства, трудового права, а також принципів етичного ведення бізнесу, таких як прозорість, доброчесність, дотримання прав людини та екологічна відповідальність.

Звісно потрібно брати до уваги суверенітет споживача. Повага до вибору споживача, надання повної та достовірної інформації про товар (включаючи потенційні ризики), відсутність тиску чи нав'язування покупки – це одні з ключових принципів CBM [41].

Отже, дотримання цих принципів дозволяє компаніям не лише робити позитивний внесок у суспільний добробут, але й зміцнювати власну репутацію, підвищувати лояльність споживачів та співробітників, знижувати ризики та, в кінцевому підсумку, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність та

успіх. Соціально-відповідальний маркетинг все більше визнається необхідною умовою сталого розвитку бізнесу в сучасному світі.

1.2. Основні принципи соціально-відповідального маркетингу в контексті корпоративного управління

Управління підприємством в умовах ринкової економіки передбачає використання гнучких стратегій, орієнтованих на задоволення потреб споживачів, ефективне використання ресурсів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Ринкова економіка ґрунтується на принципах вільної конкуренції, приватної власності та мінімального втручання держави у господарську діяльність. У таких умовах підприємство повинно не лише досягати фінансових результатів, а й адаптуватися до постійних змін середовища, в тому числі соціальних і етичних вимог [10, с. 397].

Основними характеристиками управління в ринкових умовах є стратегічне мислення, інноваційність, клієнтоорієнтованість та соціальна відповідальність. Сучасні підприємства дедалі частіше реалізують принципи стійкого розвитку (sustainable development), що включає не тільки економічну доцільність, а й екологічні та соціальні чинники [54].

На думку А. Котлера, ринкова економіка нового покоління вимагає від менеджменту дотримання концепції соціально-відповідального маркетингу, яка об'єднує прибутковість бізнесу з інтересами суспільства та моральними нормами [48, с. 46]. Таким чином, управління підприємством набуває нових вимірів: важливо не лише отримати прибуток, а й створити соціальну цінність, зберегти довіру споживачів та мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Управлінські рішення в ринковій економіці приймаються з урахуванням ринкової кон'юнктури, динаміки попиту, цінової політики, інноваційних змін та регуляторного середовища. [2, с. 123]. Це вимагає від керівників підприємств глибокого аналізу даних, використання сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи, бізнес-аналітика (BI) та CRM-платформи

Успішне управління підприємством в умовах ринкової економіки

неможливе без врахування людського капіталу – персоналу, його мотивації, лояльності та професійного розвитку. Також зростає роль корпоративної культури, яка сприяє формуванню спільних цінностей і згуртованості колективу [17].

Таким чином, управління підприємством в умовах ринкової економіки – це складний процес, який потребує системного підходу, інтеграції економічних, соціальних та етичних чинників, орієнтації на довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів.

У сучасних умовах соціально-відповідальний маркетинг (СВМ) стає не лише інструментом просування продукції, а й повноцінним елементом системи стратегічного управління підприємством. Його актуальність зумовлена глобальними тенденціями, такими як зростання свідомості споживачів, посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу, а також потребою у формуванні сталих конкурентних переваг. СВМ базується на ідеї гармонійного поєднання трьох ключових чинників: прибутковості, задоволення потреб споживачів і суспільної користі [47, с. 114].

Концепція соціального маркетингу ґрунтується на ідеї підприємництва, орієнтованого на задоволення реальних і розумних потреб споживачів із платоспроможним попитом, а її ключова мета полягає у забезпеченні сталого розвитку суспільства. Її норми передбачають обмеження виробничої діяльності та підпорядкування її завданням суспільного розвитку і необхідності охорони довкілля. Причинно-наслідковий механізм реалізації соціально-відповідального маркетингу подає Козин Л.В. (рис. 1.2).

Соціально-відповідальний маркетинг займає стратегічне місце в системі управління фірмою, оскільки він охоплює не лише класичні елементи маркетингового комплексу (продукт, ціна, просування, розподіл), а й включає етичні норми ведення бізнесу, прозору комунікацію, захист прав споживачів, екологічну відповідальність та залучення до вирішення соціальних проблем [29].

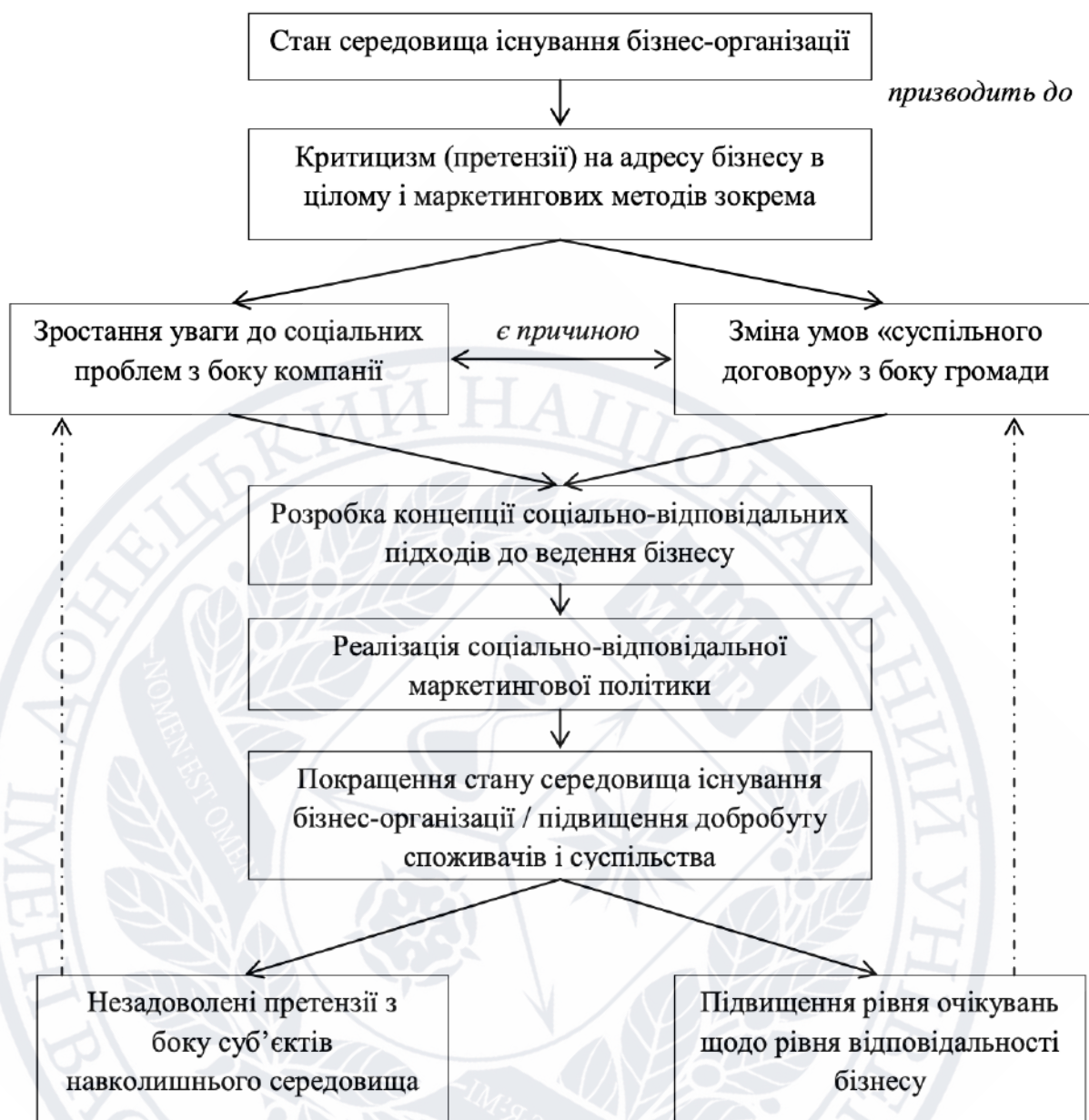


Рисунок 1.2 – Причинно-наслідковий характер реалізації соціально-відповідального маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі літератури [9]

З огляду на це, СВМ виступає інтеграційною платформою для формування довгострокової цінності компанії та налагодження стосунків із усіма стейкхолдерами: клієнтами, партнерами, працівниками, громадськістю, інвесторами і державними інституціями [4].

Управління на основі соціально-відповідального маркетингу передбачає низку практичних кроків. Перед усім це розробка етичного кодексу як

внутрішнього регулятора поведінки компанії. Далі необхідне визначення соціальної місії фірми, а саме чітке формулювання, яку суспільну користь приносить діяльність підприємства. Після цього слідує імплементація принципів ESG (Environmental, Social, Governance) [38] у корпоративну стратегію. Потім компанія має регулярно публічно звітувати про вплив бізнесу на соціальне та екологічне середовище (через нефінансову звітність або інтегровані звіти). А для оцінки відповідності маркетингових заходів цінностям компанії та очікуванням споживачів проводиться етичний маркетинговий аудит [14].

Що стосується факторів ESG (екологічні, соціальні та управлінські), то вони відіграють важливу роль у формуванні сталих бізнес-стратегій. Організації інтегрують критерії ESG у стратегічне планування, щоб забезпечити відповідальне та етичне прийняття рішень. До екологічних аспектів належать скорочення вуглецевого сліду, управління сталим ланцюгом постачання, утилізація відходів і розвиток ініціатив циркулярної економіки, а також впровадження відновлюваних джерел енергії. Соціальні аспекти охоплюють добробут працівників та політику різноманіття, дотримання справедливих трудових практик і прав людини, а також ініціативи щодо залучення та розвитку місцевих громад. Управлінські аспекти включають етичне лідерство та прозорість у діяльності компанії, ефективний нагляд ради директорів і залучення стейкхолдерів, а також дотримання регуляторних вимог щодо сталого розвитку та стандартів звітності. Наприклад, компанія Tesla інтегрує принципи ESG, зосереджуючись на виробництві електромобілів, чистих енергетичних рішеннях і етичних практиках у ланцюгах постачання. [54].

Соціально-відповідальний маркетинг дозволяє трансформувати традиційне управління, яке орієнтоване виключно на прибуток, у систему ціннісного управління, що враховує інтереси ширшого кола зацікавлених осіб. Згідно з дослідженнями World Economic Forum (2024), компанії, що інтегрують соціальні цілі в бізнес-стратегії, демонструють вищий рівень клієнтської лояльності та стійкості до криз [74].

Крім цього, CBM є дієвим інструментом управління репутаційними

ризиками. В умовах високої прозорості ринку й активного обговорення корпоративної поведінки у соціальних мережах, навіть незначні етичні порушення можуть завдати значної шкоди бренду [33]. Водночас системна реалізація соціальних ініціатив сприяє формуванню позитивного іміджу, залученню нових клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності. Саме тому багато компаній сьогодні впроваджують маркетинг активізму (brand activism), який поєднує просування бренду з відкритою позицією щодо важливих соціальних і етичних тем. У той же час Інес Хорн та інші пишуть про так звані «анти-брендові сайти» (Anti-branding sites), які організовуються споживачами та зазвичай зосереджені на вираженні почуттів невдоволення. Вони у свою чергу створюють негативний розголос щодо певного цільового бренду і таким чином негативно впливають на репутацію [43, с. 197].

Підприємство досягне успіху в діяльності тільки тоді, коли його метою стає задоволення потреб споживача [1]. Один із ключових аспектів соціальної відповідальності бізнесу – це зовнішня діяльність, яка спрямована на суспільство. Компанії активно висвітлюють свою благодійну та спонсорську діяльність у ЗМІ, що позитивно впливає на їхні відносини з громадськістю. Це допомагає сформувати відмінну репутацію та позитивний імідж в очах споживачів. До зовнішньої відповідальності також належать ініціативи щодо захисту довкілля.

Крім того, соціальна відповідальність має і внутрішній вимір, який відіграє вирішальну роль у формуванні сприятливого мікроклімату в компанії. Така діяльність впливає на поведінку та мислення співробітників, підвищуючи їхню лояльність та мотивацію. Внутрішня соціальна відповідальність охоплює такі важливі аспекти, як гідний рівень оплати праці, створення нових робочих місць, постійне підвищення кваліфікації та забезпечення соціального захисту працівників. Іноді ці внутрішні ініціативи є ще важливішими для ефективного функціонування та сталого розвитку компанії [10, с. 398].

На практиці, соціально-відповідальний маркетинг також тісно пов'язаний з управлінням персоналом. Корпоративна культура, орієнтована на повагу,

рівність і прозорість, підвищує мотивацію працівників, знижує плинність кадрів та сприяє розвитку внутрішнього бренду роботодавця. Таким чином, СВМ позитивно впливає не лише на зовнішні зв'язки фірми, а й на її внутрішнє середовище [8, с. 67].

Варто зазначити, що ефективне впровадження СВМ можливе лише за умови підтримки на всіх рівнях управління. Це вимагає готовності до змін, інвестицій у навчання персоналу, побудови діалогу із зацікавленими сторонами, а також розробки чітких КРІ для оцінки соціального та етичного ефекту діяльності компанії.

Підсумовуючи, соціально-відповідальний маркетинг є не лише складовою сучасного маркетингового інструментарію, а й фундаментом для стратегічного управління підприємством у XXI столітті. Він забезпечує узгодження економічних, соціальних та етичних інтересів і виступає важливою передумовою сталого розвитку, що особливо актуально в умовах ринкової економіки, орієнтованої на довгострокову цінність і відповідальність перед суспільством.

1.3. Світовий і вітчизняний досвід реалізації соціально-відповідального маркетингу на підприємствах

Упродовж тривалого часу головним мотивом підприємницької діяльності вважалося прагнення до безперервного зростання та отримання максимально можливого прибутку. Проте така модель розвитку неминуче призводила до виснаження природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища та створення серйозних викликів для людства. Згодом стало очевидним, що більш результативним підходом є орієнтація на людей, зокрема врахування їхніх інтересів та очікувань. Це дозволяє бізнесу значно ефективніше задовольняти широкий спектр потреб споживачів. Чим повніше ці потреби реалізуються, тим вищими стають показники продажів, а отже, і рівень прибутковості. Поступово концепції маркетингу поширилися на всі напрями господарської діяльності – виробництво, збут і сферу послуг. Не залишилися осторонь і фармацевтична індустрія та система охорони здоров'я. На думку Козин Л.В., уже наприкінці 60-

х років XX століття суспільство усвідомило, що маркетинг може мати соціальне спрямування і стати дієвим інструментом для благодійних та некомерційних організацій [9, с. 14].

Процеси глобалізації, зростання впливу бізнесових структур та їх укрупнення посилюють конкуренцію на ринку, що підвищує значення бренду та репутації виробничих компаній. Одночасно з цим формується активніша громадянська позиція суспільства та загострюється боротьба між підприємствами за кваліфікованих спеціалістів. Маркетинг, властивий добі масового виробництва і збуту, відображав саме такий підхід до підприємництва, який призводив до негативних наслідків для суспільства, зокрема до перевиробництва товарів та загострення циклічних криз. В сучасних умовах виникла потреба у вдосконаленні концепції маркетингового управління та наповненні її новими ідеями й методами. Зростаюча взаємозалежність економічних і соціальних процесів сприяла включенню до маркетингових практик соціальних елементів, таких як підтримка зайнятості, покращення умов праці, постійне навчання і перекваліфікація персоналу, а також розширення їхньої участі в управлінні організацією [75, с. 219].

На зміну традиційній маркетинговій концепції, що формувалася у процесі історичного розвитку виробничих відносин, прийшла нова модель — гуманістичний або екологічний маркетинг (1980–1995 рр.), яку Ф. Котлер визначив як концепцію соціального маркетингу. У вітчизняній науковій літературі вона відома також як концепція соціально-етичного чи соціально-відповідального маркетингу. Перехід до нових ціннісних орієнтирів у ринковій взаємодії був обумовлений зниженням ефективності традиційних маркетингових інструментів, і ця проблема стосується як українських, так і зарубіжних підприємств, що працюють у ринкових умовах. Особливо відчутною стала втрата ефективності інструментів маркетингових комунікацій.

У розвинених країнах концепція соціально-відповідального маркетингу вже давно є невід’ємною частиною управлінської та маркетингової практики. Багато транснаціональних корпорацій інтегрували принципи корпоративної

соціальної відповідальності (CSR), сталого розвитку та етичного ведення бізнесу у свої бізнес-моделі. Цей підхід розглядається не як витрати, а як довгострокові інвестиції в репутацію, довіру та лояльність споживачів [35].

Компанія Unilever (Велика Британія – Нідерланди) впровадила Sustainable Living Plan, який поєднує екологічну відповідальність, соціальні ініціативи та сталий розвиток. Unilever позиціонує свої бренди (наприклад, Dove, Ben & Jerry's) як такі, що мають «соціальну мету». Це дозволяє компанії зростати швидше, ніж ринок загалом, оскільки споживачі дедалі частіше підтримують соціально активні бренди [31, с. 2].

Patagonia (США) – це приклад компанії, яка використовує етичний та відповідальний активізм як основу бізнес-стратегії. Patagonia активно виступає на захист довкілля, підтримує екологічні ініціативи, застосовує прозорі практики постачання, а також закликає клієнтів до зменшення споживання – навіть ціною власного прибутку. Такий підхід не зменшив обсяг продажів, а навпаки – сформував спільноту лояльних клієнтів [56].

ІКЕА (Швеція) активно впроваджує принципи «зеленої логістики», інвестує у відновлювану енергію та публікує ESG-звіти. У 2022 році ІКЕА заявила, що понад 60% її продукції виготовляється з відновлюваних або перероблених матеріалів. Компанія також підтримує проекти з доступного житла та соціальної інклюзії [69].

У загальному підсумку, західні компанії розглядають соціально-етичний маркетинг як стратегічну необхідність, яка забезпечує довготривалі конкурентні переваги, зменшує ризики регуляторного тиску, та зміцнює бренд.

В Україні концепція соціально-відповідального маркетингу ще перебуває на етапі становлення, однак вже можна спостерігати позитивні приклади його впровадження в практику управління [14]. Найактивніше такі підходи використовують великі підприємства, міжнародні компанії, що працюють в Україні, а також бізнеси, орієнтовані на молодь і digital-сферу.

Нова пошта активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності: підтримка ЗСУ, запуск екологічних ініціатив (наприклад,

електротранспорт), прозорість у комунікаціях з клієнтами, участь у благодійних проєктах. У 2023 році компанія випустила свій перший нефінансовий звіт відповідно до принципів GRI.

«Укрзалізниця», попри статус державного підприємства, розпочала трансформаційні процеси: впровадження гендерної рівності, енергоефективних програм, участь у соціальних ініціативах, прозора комунікація з суспільством. У 2022–2023 роках компанія почала активне впровадження ESG-принципів.

Агропромисловий холдинг МХП (Миронівський хлібопродукт) впровадив програму сталого розвитку, підтримує місцеві громади, займається екологічною модернізацією підприємств та оприлюднює ESG-звіти. Також МХП активно розвиває освітні та волонтерські проєкти в регіонах [15].

Попри позитивні приклади, більшість малих і середніх підприємств в Україні поки що не готові системно впроваджувати СВМ через обмежені ресурси, нестачу знань та відсутність регуляторного стимулювання [11, с. 158]. Часто СВМ зводиться до спорадичних благодійних акцій без стратегічного підходу. Це свідчить про необхідність державної підтримки, інформаційно-освітніх кампаній, доступу до фінансових інструментів і консультацій для МСП (малих та середніх підприємств) [26].

Отже, досвід провідних зарубіжних компаній демонструє, що соціально-етичний маркетинг є важливою умовою ефективного управління підприємством у XXI столітті. Він забезпечує не лише економічні, а й соціальні результати, формує позитивний імідж бренду, знижує ризики і забезпечує стійке зростання. В Україні цей підхід поступово набирає обертів, однак потребує подальшої інституціоналізації, навчання менеджерів, розробки законодавчих механізмів підтримки та заохочення до етичної поведінки бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»

ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» (ЄДРПОУ 38821791) є ключовою юридичною особою в Україні, що входить до складу глобальної групи компаній SoftServe. Компанія спеціалізується на наданні консалтингових послуг та розробці програмного забезпечення, виступаючи стратегічним партнером для цифрової трансформації бізнесу клієнтів.

Для забезпечення ефективності в умовах глобального ринку та проектної роботи, організаційна структура ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» побудована за матричним принципом. Така структура дозволяє поєднувати гнучкість проектних команд із стабільністю функціональних підрозділів.

На Рисунку 2.1 візуалізовано організаційну структуру управління ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ». Структура компанії побудована за лінійно-функціональним принципом з елементами матричного управління, що є характерним для великих ІТ-компаній, орієнтованих на проектну діяльність.

Вищим органом управління є Генеральний директор (СЕО), якому безпосередньо підпорядковані три ключові вертикалі (блоки):

Адміністративний блок — забезпечує операційну підтримку життєдіяльності компанії та створення умов для ведення бізнесу. До його складу входять департаменти, що виконують сервісні функції: HR Department (управління персоналом), Finance (фінансовий контроль та планування), Marketing (просування бренду), Legal (юридичний супровід) та Internal IT (внутрішня технічна інфраструктура).

Технологічний блок (під керівництвом СТО) — відповідає за професійний розвиток фахівців, інновації та стандартизацію процесів розробки. Ключовими елементами тут є Centers of Excellence (CoE), які виступають ресурсним пулом

експертів, R&D (дослідження та розробка) та Global Talent Operations. Виробничий блок – безпосередньо реалізує бізнес-завдання клієнтів через діяльність Розробницьких команд (Project Teams) [27].

Особливістю даної структури є наявність горизонтальних зв'язків (позначено пунктирною лінією), що демонструє матричний характер взаємодії: підрозділ Global Talent Operations забезпечує наповнення виробничих команд (Project Teams) необхідними людськими ресурсами та експертизою з технологічного блоку. Така модель дозволяє компанії гнучко реагувати на запити клієнтів, зберігаючи при цьому високі стандарти технічної експертизи.

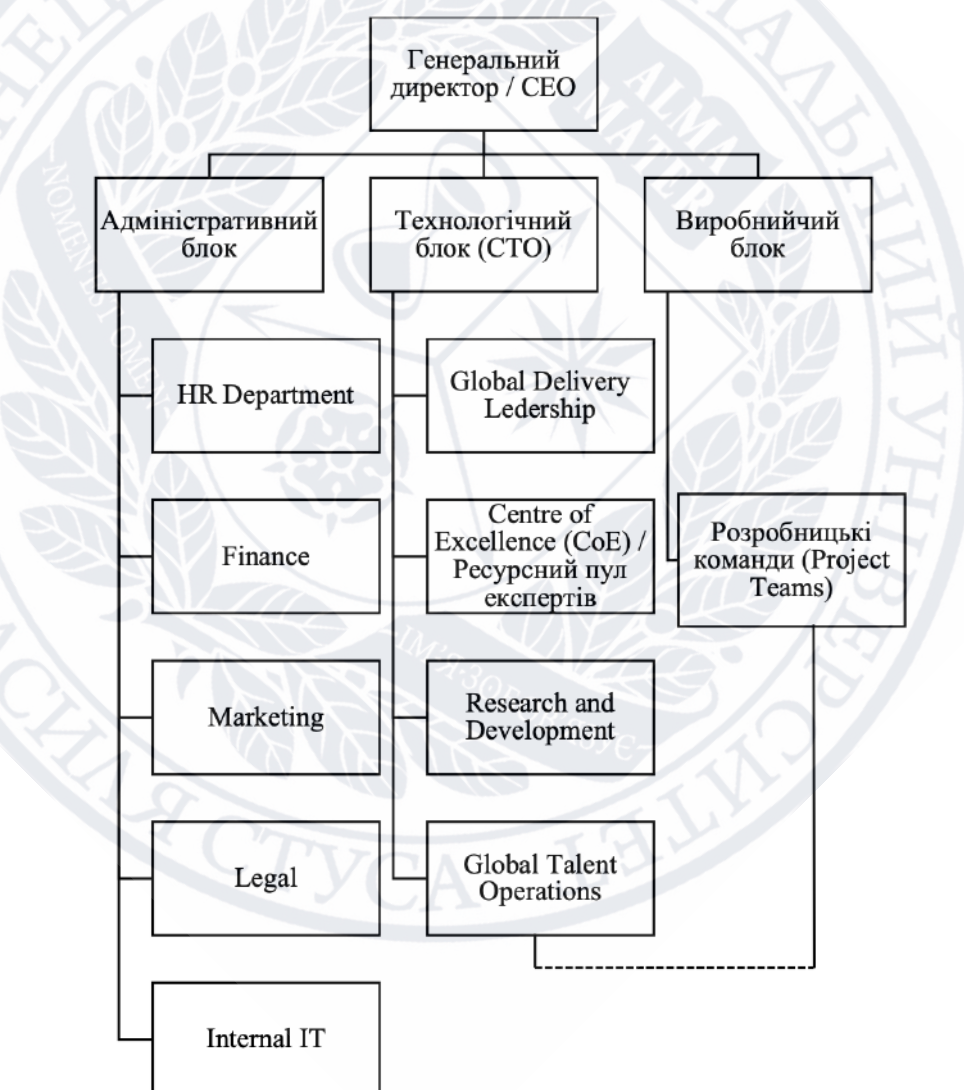


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Важливо зазначити, що ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» інтегровано в глобальну корпоративну екосистему. Хоча юридична особа має окрему фінансову звітність, її корпоративна культура, стандарти КСВ та маркетингові стратегії є уніфікованими для всієї групи SoftServe. Тому в даному дослідженні глобальні показники (такі як eNPS, NPS клієнтів, екологічні цілі) розглядаються як релевантні індикатори якості управління локальною юридичною особою, оскільки український офіс є найбільшим центром розробки і головним носієм корпоративної культури компанії.

SoftServe позиціонується як глобальна технологічна компанія, що спеціалізується на наданні консалтингових послуг та комплексній розробці програмного забезпечення. Її діяльність спрямована на створення рішень, які допомагають бізнесу трансформуватися, підвищувати ефективність та впроваджувати інновації. Компанія працює на перетині технологій і бізнес-стратегій, створюючи цифрові продукти, що відповідають сучасним глобальним тенденціям. У центрі її підходу – поєднання технічної експертизи, глибокого аналізу потреб клієнтів та орієнтація на інноваційність.

Спектр професійних напрямів діяльності SoftServe є дуже широким і охоплює передові технологічні галузі (див. дод. А). Серед ключових напрямів – робота з великими даними (Big Data), розробка рішень для Інтернету речей (IoT), впровадження хмарних обчислень і DevOps-підходів, побудова платформ електронної комерції, забезпечення кібербезпеки та створення продуманих користувацьких інтерфейсів (experience design). Окрему увагу приділено розробці цифрових рішень для охорони здоров'я, що дозволяє оптимізувати процеси лікування, діагностики та управління медичними системами. Компанія співпрацює з клієнтами у різних індустріях: охорона здоров'я та науки про життя, фінансові послуги та банкінг, роздрібна торгівля й електронна комерція, промислове виробництво, енергетика, сільське господарство та автомобільна галузь. Така багатогалузевість дозволяє SoftServe застосовувати накопичений досвід і переносити успішні технологічні рішення між секторами.

Ключові технологічні компетенції компанії включають штучний інтелект і машинне навчання (AI/ML), генеративний штучний інтелект, обробку та аналіз великих даних, хмарні технології (у тому числі партнерства з AWS, Google Cloud та Microsoft Azure), Інтернет речей, а також кібербезпеку і робототехніку. Саме завдяки такій експертизі компанія здатна створювати масштабовані рішення для глобального ринку [30].

Розуміння широти послуг SoftServe та галузевої спрямованості є критично важливим, оскільки принципи соціально-етичного маркетингу (CBM) та їх застосування можуть суттєво відрізнятися залежно від специфіки домену. Наприклад, етичні міркування при розробці ШІ для системи охорони здоров'я відрізнятимуться від тих, що актуальні для аналітики у сфері роздрібної торгівлі. Глобальна присутність компанії також зумовлює необхідність адаптації до різноманітних культурних та регуляторних ландшафтів у контексті CBM [59].

Диверсифікація діяльності SoftServe, що охоплює широкий спектр послуг та галузей, з одного боку, забезпечує стійкість бізнесу, а з іншого – ускладнює уніфіковане впровадження та моніторинг принципів CBM. Компанія працює в численних секторах, кожен з яких має унікальні етичні виклики, як-от захист даних пацієнтів у сфері охорони здоров'я чи етика ланцюгів постачання у виробництві. Застосування універсального підходу до CBM може виявитися неефективним. Відтак, існує потреба у розробці диференційованих CBM-стратегій для кожної вертикалі, що підвищує складність управління, але водночас і релевантність цих стратегій. Це також означає, що звітність компанії у сфері CBM має бути достатньо глибокою, щоб відображати цю галузеву специфіку [25].

Зосередженість SoftServe на передових технологіях, таких як генеративний ШІ, ставить компанію на передній край нових етичних дилем. Ці технології стрімко розвиваються та породжують нові етичні питання, пов'язані з упередженістю ШІ, заміщенням робочих місць, нецільовим використанням даних тощо [62]. У такому контексті реактивні CBM-політики будуть недостатніми. Кредитоспроможність та лідерство SoftServe на ринку цих

технологій все більше залежатимуть від її здатності демонструвати етичну розробку та впровадження рішень. Таким чином, проактивна СВМ-стратегія перетворюється на конкурентну перевагу, що виходить за межі простого дотримання нормативних вимог і спрямована на формування лідерства у сфері технологічної етики. Ініціатива компанії Ethicards є позитивним кроком у цьому напрямку [13, с. 57].

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» (2020-2024 рр.)

Рік	Дохід (тис. грн)	Зміна доходу (%)	Чистий прибуток (тис. грн)	Зміна прибутку (%)	Кількість працівників	Зміна кількості працівників (%)	Рентабельність продажів (ROS, %)
2020	70228,4	-	-14 973,6	-	—	-	Збиток
2021	138320,6	+97,0	670,5	-	51	-	0,48
2022	63747,2	-53,9	1 873,5	+179,4	11	-78,4	2,94
2023	2435590,0	+3720,4	210 540,4	+11137,8	1 277	+11509,1	8,64
2024	3831223,0	+57,3	209 839,0	-0,3	2 265	+77,4	5,48

Джерело: складено автором на основі [24], [25].

Фінансові показники ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» (ЄДРПОУ 38821791) за останні п'ять років демонструють суттєву динаміку, особливо в період 2023-2024 рр. Ці дані є ключовими для розуміння фінансового стану та траєкторії розвитку [24].

Дані таблиці 2.1 свідчать про надзвичайне зростання доходів, прибутку та особливо кількості працівників ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2023-2024 роках. Після відносно невеликих обсягів діяльності у 2020-2022 роках, коли компанія навіть зазнала збитків у 2020 році, відбувся різкий стрибок. Дохід у 2023 році зріс більш ніж у 38 разів порівняно з 2022 роком, а кількість працівників – більш ніж у 116 разів. Це вказує на суттєву стратегічну зміну, можливо, пов'язану з консолідацією українських операцій або контрактів саме під цією юридичною особою. Таке швидке масштабування неминує створює значні виклики для системи управління, включаючи підтримання етичних стандартів, корпоративної культури та добробуту працівників. Принципи СВМ, такі як справедливі умови праці, підтримка співробітників та етична взаємодія з клієнтами, стають особливо важливими для цієї юридичної особи в період гіперзростання [19, с. 93].

Незважаючи на зростання доходу у 2024 році до 3,8 млрд грн (+57,3%), рентабельність продажів (ROS) знизилася з 8,64% до 5,48%. Це підтверджує, що компанія несе значні операційні витрати, частиною яких є інвестиції у збереження людського капіталу та соціальні програми в умовах війни.

Досягнення значного чистого прибутку у 2023 та 2024 роках в умовах повномасштабної війни в Україні є вражаючим результатом, особливо з огляду на загальну економічну нестабільність, перебої в роботі бізнесу та міграцію частини кадрів. Попри ці фактори, компанія продовжувала не лише працювати стабільно, а й інвестувати у розширення персоналу та розвиток проєктів. Особливо помітними є значні витрати на корпоративну соціальну відповідальність, зокрема на масштабну підтримку гуманітарних і відновлювальних ініціатив в Україні через благодійний фонд Open Eyes [3]. Така політика свідчить про високий рівень операційної стійкості бізнесу та ефективність стратегічного управління в умовах кризового середовища.

Частково цей результат можна пов'язати зі специфікою ІТ-галузі, яка дозволяє здійснювати роботу віддалено та орієнтуватися на глобальний ринок, не обмежуючись локальними умовами. Проте не менш важливим чинником є

висока мотивація та залученість працівників, що формується завдяки сильній корпоративній культурі та деяким елементам Системи Внутрішнього Менеджменту (СВМ). Підтримка співробітників у період війни, забезпечення безпеки, психологічної допомоги та стабільних умов праці позитивно вплинули на здатність компанії не лише зберегти команду, але й залучати нових фахівців. Те, що станом на 2024 рік компанія утримує 2265 співробітників в Україні, свідчить про її репутацію як надійного та бажаного роботодавця, який викликає довіру навіть у складних соціально-економічних обставинах.

Ринкове середовище українського ІТ-сектору характеризується як висококонкурентне та концентроване. ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» конкурує з іншими глобальними компаніями, які мають великі центри розробки в Україні. До ключових конкурентів належать ТОВ «ГЛОБАЛЛОДЖИК Україна» (лідер за виторгом [70]), EPAM Systems, Luxoft, Intellias, Ciklum, ELEKS, Sigma Software та DataArt [67].

SoftServe стабільно утримує позиції в ТОП-5 найбільших ІТ-компаній України як за кількістю спеціалістів [18], так і за обсягом доходу [67]. Для більш детального розуміння позиції компанії на ринку, у Таблиці 2.2 наведено порівняльний аналіз фінансових показників ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» та її ключових конкурентів за даними 2024 року.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика ТОВ "СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ" та ключових конкурентів за фінансовими показниками (2024 р.)

Компанія (Юридична особа)	Дохід, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Рентабельність (ROS), %
ТОВ "ГЛОБАЛЛОДЖИ К УКРАЇНА"	12 245,5	685,4	5,60%
ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ"	5 726,7	276,8	4,83%

Продовження таблиці 2.2

ТОВ "ІНТЕЛЛІАС ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИ Х ТЕХНОЛОГІЙ"	4 266,4	315,8	7,40%
ТОВ "СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ"	4 022,8	220,5	5,48%

Джерело: Складено автором на основі [67].

Дані з Таблиці 2.2 показують, що рентабельність продажів компанії (5,48%) знаходиться на одному рівні з показниками ключових конкурентів, таких як GlobalLogic (5,60%) та EPAM (4,83%). Це свідчить про те, що зниження рентабельності є загальногалузєвою тенденцією для компаній, що працюють в Україні, і пов'язане зі значними інвестиціями у стійкість бізнесу та соціальну підтримку в умовах війни, а не з індивідуальними операційними проблемами ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ».

Фінансові показники також вказують на ефективність бізнес-моделі, хоча певні зміни у динаміці прибутковості потребують аналізу. Так, рентабельність продажів (ROS) ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» становила 8,64% у 2023 році, проте знизилася до 5,48% у 2024 році, незважаючи на зростання доходу. Така тенденція може бути пов'язана зі збільшенням операційних витрат, що характерно для компаній, які швидко розширюють масштаби діяльності або активно інвестують у розвиток технологій, інфраструктури та персоналу. У 2024 році рентабельність продукції досягла 13,22%, що може свідчити про використання іншої методики розрахунку (наприклад, валової рентабельності) або про відмінності у структурі витрат. Це демонструє складність фінансового управління під час активного росту, але водночас підтверджує, що компанія зберігає достатній рівень прибутковості для подальших інвестицій і розвитку. Сегмент конкурентів компанії SoftServe характеризується високим рівнем динаміки та глобальної конкуренції на ринку ІТ-консалтингу і розробки програмного забезпечення, де представлено багато провідних міжнародних

корпорацій. Серед ключових конкурентів варто назвати Accenture, EPAM, Wipro, Cognizant, GlobalLogic, а також більш вузькоспеціалізовані компанії, такі як EXL, Artefact та Quantiphi. Ці організації володіють значними кадровими та технологічними ресурсами й мають розвинені портфелі клієнтів. Однак на основі відгуків замовників SoftServe нерідко отримує вищі оцінки, зокрема в аспектах планування, реалізації проєктів та ефективності комунікації з клієнтами. Такий показник свідчить про здатність компанії будувати не лише технологічні, а й партнерські відносини, орієнтовані на довгострокову співпрацю.

Клієнтська база SoftServe охоплює широкий спектр секторів економіки, що дозволяє компанії працювати як із приватними корпораціями, так і з продуктовими ІТ-компаніями, які потребують гнучких та інноваційних рішень. Особливо активно компанія працює з підприємствами сфер охорони здоров'я, фінансових послуг, роздрібною торгівлю, виробництва та енергетики. SoftServe приділяє значну увагу принципу клієнтоорієнтованості, формуючи персоналізований підхід до кожного проєкту та адаптуючи рішення під конкретні бізнес-потреби замовника. Підтвердженням ефективності цього підходу є високі показники Net Promoter Score (NPS): 74 у 2019–2020 роках та 80 у 2022 році, що свідчить про високу лояльність клієнтів і якість взаємодії з ними.

Система взаємодії SoftServe з постачальниками та технологічними партнерами ґрунтується на стратегічних альянсах із глобальними лідерами індустрії. Серед них – AWS, Google Cloud, Microsoft, NVIDIA, Salesforce, Sitecore та ServiceNow, що забезпечує компанію доступом до найсучасніших технологій, методологій та інструментів. Завдяки таким партнерствам SoftServe може пропонувати клієнтам інноваційні рішення, забезпечуючи високу конкурентоспроможність послуг. Крім того, компанія підтримує прозорі та етичні принципи співпраці, регламентовані Кодексом поведінки постачальника, який визначає вимоги щодо відповідального ведення бізнесу, соціальної відповідальності та екологічної свідомості в ланцюгу постачання. Це сприяє формуванню іміджу SoftServe як надійного та відповідального партнера на глобальному ринку [36].

В умовах насиченого та динамічного ринку, де SoftServe конкурує з великими міжнародними корпораціями, наявність чітко сформованої, послідовної та автентичної стратегії Системи Внутрішнього Менеджменту (CBM) може виступати вагомим конкурентним диференціатором. Саме такі стратегічні практики дозволяють компаніям виділятися не лише завдяки технологічній експертизі, а й через продемонстровані цінності та підходи до управління людьми [23, с. 264]. Для SoftServe це означає можливість привернути увагу клієнтів, які у своїх бізнес-рішеннях враховують не лише якість продукту чи ціну, але й корпоративну етику, екологічну відповідальність і соціальну позицію партнера.

Водночас, продумана та послідовна стратегія CBM впливає і на здатність компанії залучати висококваліфікованих фахівців, які прагнуть працювати у середовищі з чіткими цінностями та соціальним змістом. У сучасних умовах багато співробітників обирають роботодавця не тільки за рівнем заробітної плати або кар'єрних можливостей, але й за наявністю внутрішньої місії, турботи про персонал і суспільну відповідальність. Послідовна демонстрація прихильності до етичних та соціально відповідальних практик – наприклад, розвиток програм КСВ, забезпечення справедливих умов праці, впровадження етичних підходів до використання штучного інтелекту – може суттєво посилювати репутацію бренду та його здатність залучати і утримувати таланти [13, с. 57].

Таким чином, зусилля SoftServe у сфері CBM не можна розглядати як другорядну діяльність або «додатковий іміджевий жест». Вони виконують роль стратегічного активу, який підсилює конкурентні переваги компанії, формує довіру з боку клієнтів і забезпечує стабільність внутрішнього кадрового потенціалу. Високі показники Net Promoter Score (NPS), що свідчать про значний рівень задоволеності клієнтів, можуть бути додатково посилені системними етичними практиками.

Отже, етична орієнтація бізнесу сприяє не лише формуванню позитивного іміджу компанії, але й забезпечує довгострокову стійкість та підсилює конкурентоспроможність SoftServe на глобальному ринку. У сучасних умовах

клієнти та партнери дедалі частіше звертають увагу на соціальну відповідальність, прозорість процесів та відповідальне ставлення до впровадження технологій. Для SoftServe це означає, що етика стає не просто «додатковою цінністю», а структурним елементом бізнес-стратегії, який впливає на прийняття рішень, внутрішні політики та комунікацію бренду із зовнішнім середовищем. Тісні партнерські відносини з провідними технологічними корпораціями означають, що значна частина рішень SoftServe розробляється та впроваджується з використанням платформ і інструментів цих компаній. Співпраця з такими гігантами, як AWS, Google, Microsoft чи NVIDIA, передбачає не лише доступ до інноваційних технологій, але й спільну відповідальність за результати їх застосування [39]. Це стосується, зокрема, питань конфіденційності та безпеки даних у хмарних середовищах або етичної розробки та використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання. Таким чином, принципи CBM повинні бути узгоджені зі стандартами та політиками партнерів, що формує підхід до етики на рівні всієї технологічної екосистеми, а не лише окремої компанії. Крім того, у наслідок активної інтеграції у свої рішення технології AWS, Google і NVIDIA, які самі мають складні етичні аспекти (наприклад, можливі упередження моделей ШІ або особливості обробки конфіденційних даних хмарними провайдерами), стратегія CBM компанії має враховувати весь ланцюг технологічної взаємодії. Це вимагає зваженого підходу до вибору партнерів, постійного моніторингу відповідності етичним нормам, а іноді – спільної розробки або вдосконалення етичних стандартів на рівні галузі. Одним із механізмів забезпечення такого підходу є Кодекс поведінки постачальника, який формалізує очікування SoftServe щодо етики, прозорості, соціальної та екологічної відповідальності в партнерських взаємодіях. Такий документ допомагає не лише регулювати відносини, а й підсилює узгодженість дій усіх учасників екосистеми з цінностями компанії.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності та соціально-відповідальних практик компанії

Місія, візія та цінності компанії становлять фундамент її корпоративної культури і визначають напрями стратегічного розвитку та ухвалення ключових управлінських рішень. Вони відображають, яку роль компанія прагне відігравати на ринку, які цілі ставить перед собою та на які принципи спирається у взаємодії з клієнтами, партнерами та працівниками [68]. Саме тому узгодженість місії та ціннісних орієнтирів із системою внутрішнього менеджменту має особливе значення. Якщо стратегічні заяви компанії та її фактичні управлінські практики гармонійні між собою, це створює послідовну, прозору та передбачувану поведінкову модель як всередині організації, так і у зовнішніх комунікаціях.

SoftServe формулює свою місію у двох взаємодоповнюючих вимірах, що відображають як операційну діяльність компанії, так і її глибинний соціальний сенс. Перша місія має більш прикладний, операційно-клієнтоорієнтований характер. «Ми є цифровими консультантами та постачальниками, які працюють на передньому краї технологій. Ми забезпечуємо інновації, якість та швидкість, яких очікують користувачі наших клієнтів» (We are digital advisors and providers who operate at the cutting edge of technology. We deliver the innovation, quality, and speed that our clients' users expect) [30]. У цій місії наголошується на важливості забезпечення інновацій, високої якості продуктів та швидкості реалізації рішень, тобто на тих характеристиках, яких очікують кінцеві користувачі та замовники.

Друга місія орієнтована на соціальну та гуманістичну складову діяльності компанії. Вона проголошує: «Наша місія – давати талановитим людям змогу змінювати світ» (Our mission is to enable talented people to change the world) [59]. У цьому контексті SoftServe розглядає себе не просто як роботодавця або розробника ІТ-рішень, а як платформу для розвитку потенціалу, професійного зростання та самореалізації. Ця місія акцентує на ролі людини як ключової цінності, на створенні умов для творчості, лідерства та впливу на суспільні трансформації.

Система корпоративних цінностей SoftServe також підкреслює важливість

людського фактору та культури взаємодії. До фундаментальних цінностей належать: люди (People) як ядро організації; довіра (Trust) та чесність (Honesty), що формують основу етичних відносин; командна робота (Teamwork), яка підсилює колективний результат; та зростання (Growth), що означає постійне вдосконалення. Значне місце посідають також інновації (Innovation), готовність підтримати колег (Willingness to help), та прагнення перевершувати очікування (Exceeding expectations). Цінності цілісності (Integrity) і надійності (Reliability) закріплюють відповідальність у прийнятті рішень, а сміливість (Boldness), стійкість (Resilience) та рішучість (Determination) є основою для подолання викликів та реалізації амбітних проєктів. Нарешті, співчуття (Compassion) відображає гуманістичний аспект корпоративної культури, орієнтований на емпатію та підтримку [55][59].

Аналіз місії та цінностей свідчить про їх високу відповідність принципам СВМ. Акцент на розширенні можливостей людей, розвитку талантів, інноваціях для позитивних змін, довірі, цілісності та співчутті безпосередньо корелює з основними ідеями СВМ [57, с. 69], які передбачають не лише задоволення потреб споживачів та отримання прибутку, але й підвищення добробуту суспільства та окремих індивідів. Людиноцентричність, закладена в місії та цінностях, є фундаментальною основою для побудови соціально відповідальної бізнес-моделі [34, с. 184].

Узгодженість місії, візії та цінностей із принципами СВМ свідчить про те, що СВМ не є додатковим інструментом або формальним компонентом корпоративної політики, а становить органічну частину ідентичності компанії — її «ДНК». Такий рівень інтеграції означає, що етичні норми, орієнтація на розвиток персоналу, відповідальність перед суспільством та прозорість процесів не просто декларуються, а реалізуються на практиці: у підходах до управління командою, у формуванні проєктних рішень, у виборі партнерів та у розбудові внутрішніх комунікацій.

Таким чином, ступінь відповідності між заявленими цінностями та операційними практиками є індикатором зрілості корпорації, її здатності діяти

послідовно й передбачувано. Це посилює довіру всередині та поза межами компанії, сприяє формуванню стабільного корпоративного середовища й забезпечує умови для довгострокового розвитку.

Маркетингова стратегія SoftServe орієнтована на чітке позиціонування компанії як провідного глобального постачальника ІТ-консалтингу та цифрових рішень, здатного вирішувати складні бізнес-завдання за допомогою сучасних інноваційних технологій. При цьому важливо підкреслити, що стратегія не обмежується лише комерційними цілями: значна увага приділяється інтеграції принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку. Для глибшого розуміння проаналізуємо основні елементи комплексу маркетингу (4P) з позиції соціально відповідального маркетингу (CBM).

По-перше, варто розглянути продукти та послуги, які надає компанія. SoftServe надає широкий спектр послуг, до яких входить розробка програмного забезпечення на замовлення, цифрові трансформаційні рішення, впровадження інструментів на основі штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН), хмарні сервіси, а також аналітика даних. Важливо, що у своїй діяльності компанія робить акцент на концепції «відповідального ШІ». Це проявляється через використання власної системи оцінювання етичності ІТ-рішень – Ethicards, яка базується на принципах прозорості, конфіденційності, справедливості та підзвітності технологій. Компанія також пропонує клієнтам послуги у сфері ESG та сталого розвитку. Проактивний підхід до етики ШІ є сильною стороною [37]. Пропозиція ESG-послуг демонструє прихильність до сталого розвитку, але водночас створює очікування, що SoftServe сама буде взірцем у цій сфері. Забезпечення конфіденційності та безпеки даних у всіх рішеннях є першочерговим завданням, що підкреслюється у матеріалах компанії. Розробка SoftServe інструментів на кшталт Ethicards та її публічний дискурс щодо відповідального ШІ свідчать про спробу інтегрувати етику безпосередньо в продукт/послугу, а не лише використовувати її як елемент маркетингового повідомлення. Це є ознакою зрілого підходу до CBM. Пропозиція ESG-послуг додатково зміцнює цю позицію, оскільки етичні міркування стають частиною

дизайну послуг та пропозицій для клієнтів. Це глибший рівень CBM, ніж просто етичне просування; це стосується самої природи продукту/послуги [41]. Такий підхід позиціонує компанію як таку, що має більш надійну та інтегровану CBM порівняно з компаніями, де етика є вторинною або суто комунікаційною функцією.

Другим елементом маркетингового комплексу є ціноутворення. SoftServe позиціонує свої послуги як такі, що мають високу додану вартість, яка відповідає рівню експертизи, компетенцій та якості реалізації проєктів. Відгуки клієнтів на міжнародній платформі Clutch підтверджують конкурентоспроможність цінової політики: замовники відзначають якість результатів, відповідність проєктів очікуванням, а також виконання робіт у межах погодженого бюджету. Це свідчить про дотримання принципу чесного та прозорого ціноутворення, що є важливим компонентом соціально відповідального підходу в маркетинговій діяльності.

Третім елементом є система розподілу та організація надання послуг. Глобальна мережа офісів (58 офісів у 14 країнах) та розвинена практика віддаленої роботи забезпечують доступність послуг для клієнтів по всьому світу та гнучкість для співробітників. Це сприяє економічному розвитку регіонів, де розташовані офіси, та відповідає сучасним тенденціям організації праці.

Четвертим елементом є просування. SoftServe використовує багатоканальну комунікаційну стратегію, що включає корпоративний сайт, соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, X), участь у професійних конференціях, освітніх та інноваційних заходах, а також публікацію власних аналітичних матеріалів та звітів. Особливе місце в комунікаціях займає висвітлення соціально-відповідальних ініціатив та результатів у сфері сталого розвитку. Компанія регулярно публікує звіти про КСВ, наголошуючи на прозорості та відкритості своєї діяльності. Крім того, компанія активно поширює інформацію про свої досягнення та нагороди, в тому числі за КСВ та як кращий роботодавець. Це демонструє свідоме використання CBM як частини стратегії брендингу та репутаційного менеджменту [5].

Таким чином, аналіз маркетингової стратегії та комплексу маркетингу SoftServe свідчить про інтеграцію принципів CBM не лише на рівні декларацій, але й у конкретних аспектах діяльності: від розробки соціально значущих послуг (ESG) до використання КСВ-діяльності як інструменту просування та формування позитивного іміджу.

Соціально-етичний маркетинг (CBM) передбачає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, або стейкхолдерів, і є важливим аспектом сучасного корпоративного управління. У контексті діяльності компанії SoftServe цей підхід проявляється у різних формах взаємодії з ключовими групами: клієнтами, співробітниками, громадами та державними інституціями. Такий багаторівневий підхід дозволяє компанії не лише досягати комерційних цілей, а й інтегрувати соціальну відповідальність у повсякденну практику [22].

Першою і найбільш значущою групою стейкхолдерів є клієнти, на яких орієнтовані ключові технологічні та консалтингові рішення компанії. Зокрема, SoftServe демонструє високий рівень задоволеності клієнтів, що відображено у показнику NPS (Net Promoter Score), який коливається у межах 74–84, перевищуючи середні галузеві значення [25]. Слід відзначити, що замовники особливо цінують технічну якість проєктів, гнучкість компанії у взаємодії та надійність у дотриманні строків і бюджету. Крім того, компанія активно будує довготривалі партнерські відносини, що сприяє зміцненню довіри та забезпечує основу для повторних співпраць і розширення проєктів. Таким чином, клієнтоцентричність є важливим елементом соціально-етичного маркетингу SoftServe, оскільки задоволені та лояльні клієнти створюють стабільну платформу для розвитку бізнесу.

Другу ключову групу становлять співробітники, яких компанія розглядає як стратегічний ресурс та головний актив. Ефективність взаємодії вимірюється двома ключовими показниками: eNPS та плинністю кадрів. SoftServe здійснює значні інвестиції у розвиток персоналу через SoftServe University, що пропонує понад 11 000 навчальних курсів, а також програми менторства та професійного підвищення кваліфікації. Окрім освітніх можливостей, компанія забезпечує

медичне страхування, підтримку ментального здоров'я, кар'єрне зростання та доступ до міжнародних проєктів. Важливо, що SoftServe дотримується принципів рівності: частка жінок у команді становить 36%, а серед керівного складу – близько 53% [58]. Водночас у відгуках співробітників зазначаються певні проблеми, зокрема щодо прозорості оцінювання, поведінки окремих менеджерів та періодів без проєктів. Ці зауваження свідчать про існування розбіжностей між формальною політикою компанії та реальною практикою, що вказує на необхідність постійного моніторингу та вдосконалення внутрішніх процесів управління персоналом. Показник лояльності (eNPS – Employer Net Promoter Score) демонструє надзвичайно високу лояльність персоналу: у 2022 році він зріс на 3 бали порівняно з 2021 роком та був на 19 балів вищий за середньогалузевий бенчмарк [7]; у 2023 році eNPS становив 72 бали (на 12 балів вище бенчмарку) [63]; у 2024 році eNPS зафіксовано на рівні 71 бал (на 16 балів вище бенчмарку)[66]. Показник плинності кадрів (Employee Turnover / Retention Rate) є ключовим показником економічної ефективності внутрішнього СЕМ. Ще до 2022 року, завдяки впровадженню інструментів зворотного зв'язку (Workday Peakon Employee Voice), компанія змогла знизити плинність кадрів на 5% за 20-місячний період [60]. У 2024 році цей показник досяг рекордного рівня: рівень утримання персоналу (retention rate) зріс до 95,8% [61], що є одним з найкращих показників в індустрії. Ці цифри є особливо значущими, якщо розглядати їх у контексті загальногалузевої кризи «війни за таланти». У 2023 році українська ІТ-галузь в цілому втратила 10 000 спеціалістів, а у 2024 році – ще 2 000 [52]. На цьому фоні SoftServe, по суті, стабілізував свою команду. Згідно з дослідженням DOU, у 2024 році загальна кількість спеціалістів у SoftServe в Україні майже не змінилася (скорочення лише на 56 осіб), тоді як багато конкурентів продовжували втрачати сотні фахівців [52]. Причина такої унікальної стабільності лежить виключно у площині СЕМ. Опитування співробітників на порталі DOU.ua [16] дає чітку відповідь: 96% співробітників високо оцінюють підтримку компанії під час війни, і 80% позитивно оцінюють її загальну соціально відповідальну позицію. Таким чином, інвестиції в СЕМ (програми

підтримки ветеранів, програми добробуту та медичного страхування, гнучкий графік) на пряму конвертувалися у найвищий в галузі рівень утримання персоналу, що є прямим та вимірюваним економічним ефектом. Наочно динаміку ключових показників лояльності та утримання персоналу представлено на рисунку 2.2.

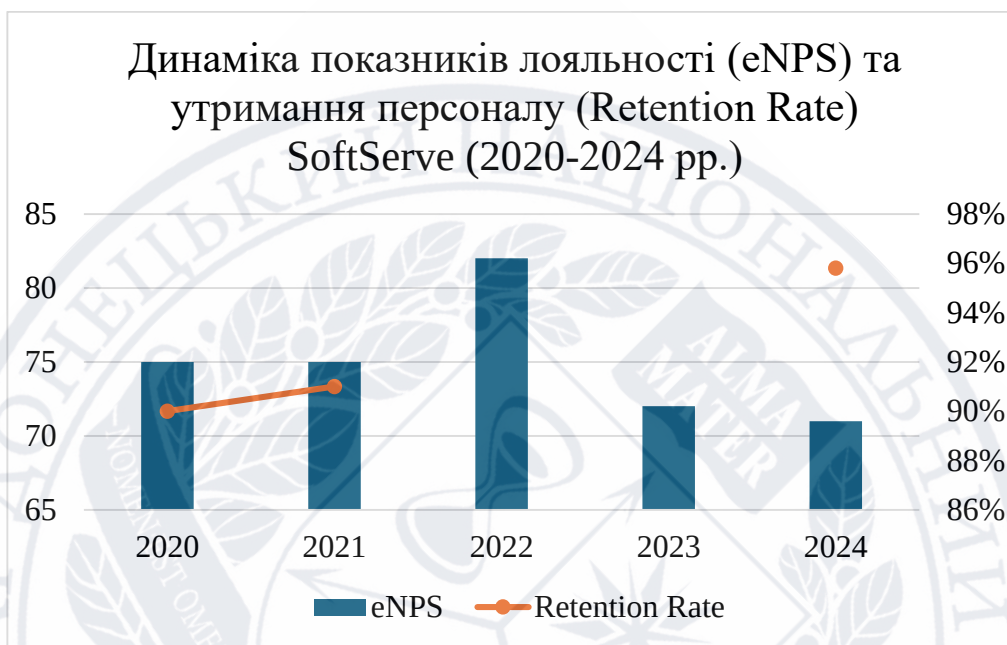


Рисунок 2.2 - Динаміка показників лояльності (eNPS) та утримання персоналу (Retention Rate) SoftServe (2020-2024 pp.)

Наступним важливим напрямом є взаємодія з громадами, яка є одним із найбільш помітних проявів соціальної відповідальності SoftServe. Благодійний фонд “Open Eyes” реалізує системну та масштабну підтримку різноманітних соціальних ініціатив. Так, фонд здійснив пожертви у розмірі 9,7 млн грн у 2017–2018 роках, 37,1 млн грн у 2019–2020 роках, 11,0 млн грн у 2021 році, а після початку повномасштабної війни в Україні у лютому 2022 року понад 491,4 млн грн було спрямовано на допомогу постраждалим та гуманітарні програми, із продовженням підтримки у 2023 році) [44]. Крім того, SoftServe реалізує проєкти OpenTech на безоплатній основі [20], розвиває партнерства у сфері ІТ-освіти (у 2023 році залучено понад 25 тис. студентів із 93 університетів) та впроваджує екологічні ініціативи, такі як скорочення викидів CO₂ та висадка дерев [58], [71].

Таблиця 2.3 – Динаміка ключових показників KCB SoftServe (2019-2024 роки)

Рік	Витрати фонду "Open Eyes" (USD)	eNPS (глобальний)	Кількість волонтерів OpenTech	Кількість проектів Open Tech	Кількість партнерських університетів	Кількість студентів, залучених глобально	Зменшення викидів CO2 (Score 1, % YoY)	Кількість посаджених дерев
2019	Частина з 37,1 млн грн (за 2019-2020)	н/д	-	-	н/д	н/д	н/д	Частина з 1700 (за 2019-2020)
2020	Частина з 37,1 млн грн (за 2019-2020)	74 (NPS клієнтів)	-	-	н/д	н/д	н/д	Частина з 1700 (за 2019-2020)
2021	11,05 млн грн	75 (добробут)	136	н/д (1.2М бенефіціарів)	64	н/д (2282 випускники IT Academy)	-55,4%	6000
2022	> 491,4 млн грн (з лютого 2022)	83	518	20	84	17 250	н/д	1175
2023	Продовження підтримки України	72	500	42	93	25 000	н/д	н/д
2024	Продовження підтримки України (~1,05 млрд грн)	89.6	491	41	н/д	11 571 + 6 011 слухачів	н/д	н/д

Джерело: складено автором на основі [24], [25], [65].

Таблиця 2.3 відображає послідовні звіти з 2019 по 2024 рік по ключових напрямках корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) SoftServe. Важливими для компанії є різноманітність, рівність та інклюзія (DEI), добробут співробітників, розвиток ІТ-освіти, розширення можливостей громад (через фонди "Open Eyes" та платформу OpenTech), а також екологічна стійкість [58][62][63].

Високі показники eNPS, незважаючи на нещодавнє зниження, підтверджують ефективність такого підходу.

Нарешті, не менш важливим партнером для компанії є держава та міжнародні організації. SoftServe активно співпрацює з українськими міністерствами, освітніми установами та міжнародними інституціями, такими як UNICEF, реалізуючи програми у сфері освіти, охорони здоров'я та цифрової трансформації державних сервісів. Участь компанії у професійних бізнес-асоціаціях, таких як Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА) та Американська Торговельна Палата (АСС), демонструє готовність брати активну участь у формуванні етичного та відповідального бізнес-середовища в Україні, а також сприяти поширенню кращих практик корпоративної соціальної відповідальності на національному рівні [59].

Аналіз взаємодії зі стейкхолдерами показує явну пріоритезацію клієнтів та працівників, що є логічним для сервісної ІТ-компанії, де люди є головним капіталом, а задоволеність клієнтів – основою бізнесу [72]. Водночас, надзвичайно сильний фокус на підтримці громади, особливо в Україні, виділяє SoftServe серед багатьох інших компаній і є яскравим проявом СВМ на практиці. Недостатня прозорість у відносинах з постачальниками є потенційною зоною для вдосконалення.

Для управління КСВ створені спеціальні ради: DEI Council, Social Communities Council та Environmental Council.

Динаміка витрат благодійного фонду "Open Eyes" показує значні коливання, з різким піком після лютого 2022 року, зумовленим відповіддю на гуманітарну кризу в Україні. Це свідчить про гнучкість та готовність компанії

мобілізувати ресурси на нагальні суспільні потреби [62].

Показник eNPS демонстрував зростання до 2022 року, що вказує на успішність програм з добробуту та залучення персоналу. Зниження у 2023 році, хоча й залишає показник вищим за середньогалузевий, потребує аналізу можливих причин, серед яких можуть бути як глобальні фактори, так і внутрішні процеси, пов'язані зі стрімким зростанням, зокрема ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» [24].

Волонтерська платформа OpenTech, запущена у 2021 році, демонструє стабільне зростання залученості співробітників та кількості реалізованих проєктів, що підкреслює важливість надання працівникам можливостей для соціального внеску.

Освітні ініціативи SoftServe демонструють стійке зростання, незважаючи на кризові явища, такі як пандемія COVID-19 та війна в Україні. Кількість партнерських університетів та залучених студентів глобально постійно збільшувалася з 2021 по 2023 рік. Це свідчить про те, що освітній напрямок є стратегічним пріоритетом KCB для SoftServe. Такі інвестиції не лише сприяють підвищенню ІТ-грамотності в суспільстві, але й слугують для компанії каналом залучення талановитої молоді, зміцнюючи її бренд серед майбутніх ІТ-фахівців.

Щодо екологічних показників, компанія повідомила про значне скорочення викидів CO₂ (Scope 1) у 2021 році та має на меті досягти вуглецевої нейтральності до 2032 року [62][63]. Однак, послідовна щорічна звітність щодо ключових екологічних метрик (наприклад, викиди CO₂ за всіма категоріями Scope) узагальнених звітах є менш помітною порівняно з соціальними показниками. Для компанії, яка пропонує клієнтам послуги зі зниження вуглецевого сліду (“Low Carbon Services”) [32], надійна та прозора звітність щодо власного екологічного впливу є критично важливою для підтримки довіри та авторитету.

Отже, багатогранність та глибина програм KCB SoftServe демонструють системний та стратегічний підхід до соціальної та екологічної відповідальності. Це не просто набір окремих акцій, а цілісна система, інтегрована в корпоративну

культуру та бізнес-процеси, що є ознакою зрілого розуміння CBM.

2.3. Оцінка ефективності використання соціально-відповідальних інструментів в управлінні підприємством

Оцінка ефективності впровадження принципів CBM в управлінні ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» (в контексті глобальної компанії) передбачає виявлення сильних та слабких сторін, а також аналіз впливу цих практик на ключові показники діяльності.

Аналіз діяльності компанії SoftServe дозволяє виділити низку ключових сильних сторін, які безпосередньо відповідають принципам соціально-етичного маркетингу (CBM) та корпоративної соціальної відповідальності. По-перше, компанія демонструє комплексний та масштабний підхід до КСВ. Зокрема, SoftServe реалізує багаторічні, структуровані програми з чітко визначеними напрямками, цілями та інструментами, серед яких особливо виділяються ініціативи Open Eyes, OpenTech, SoftServe University та Go Green. Варто зазначити, що масштабна підтримка України під час війни та системні інвестиції у розвиток ІТ-освіти та ІТ-спільнот є безпрецедентними, що підкреслює соціальну відповідальність компанії та її стратегічну орієнтацію на суспільну користь. Таким чином, програми КСВ SoftServe поєднують стратегічний підхід з конкретними соціальними результатами, що зміцнює довіру до бренду та підвищує його репутацію.

Другим важливим елементом є сильна орієнтація компанії на співробітників. SoftServe здійснює значні інвестиції у навчання та професійний розвиток персоналу, забезпечує програми підтримки добробуту та ментального здоров'я, а також активно впроваджує політики DEI (різноманіття, рівність, інклюзія), створюючи безпечне та підтримуюче робоче середовище. Окремо варто відзначити комплексну програму підтримки ветеранів, що свідчить про втілення людиноцентричного підходу та демонструє прагнення компанії враховувати потреби різних груп співробітників. Така політика не лише сприяє підвищенню лояльності та мотивації персоналу, а й зміцнює позитивний імідж

компанії як відповідального роботодавця.

Ще одним показником ефективності CBM є високий рівень задоволеності клієнтів та позитивна репутація компанії на ринку. Стабільно високі показники NPS, позитивні відгуки на незалежних платформах, а також численні нагороди та визнання підтверджують ефективність клієнтоорієнтованої стратегії SoftServe. Компанія системно працює над тим, щоб її рішення відповідали очікуванням замовників, що забезпечує довгострокові партнерства та зміцнює позиції на глобальному ринку.

Додатково варто підкреслити формалізований та сертифікований підхід до екологічного менеджменту. Наявність сертифікату ISO 14001, взяття зобов'язань відповідно до Science Based Targets Initiative (SBTi), регулярна звітність за стандартами GRI/CDP, а також конкретні досягнення у скороченні впливу на довкілля демонструють системне та серйозне ставлення компанії до екологічної відповідальності [21]. Це є важливою складовою стратегії CBM, адже вона підтверджує прагнення SoftServe впливати на сталий розвиток не лише у власній діяльності, а й у ширшому соціальному та екологічному контексті.

Не менш значущим аспектом є інтеграція CBM у пропозицію цінності для клієнтів. SoftServe активно розробляє та просуває послуги у сфері ESG та сталого розвитку, що свідчить про прагнення компанії не лише дотримуватися принципів соціально-етичного маркетингу у власній діяльності, а й допомагати клієнтам реалізовувати їх у бізнес-практиках. Такий підхід створює додаткову цінність для замовників і підвищує конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

Також активна участь у міжнародних ініціативах підсилює репутацію SoftServe як відповідального глобального гравця. Членство в Мережі Глобального договору ООН, а також партнерство з авторитетними організаціями, такими як UNICEF та WWF, демонструють готовність компанії брати активну участь у формуванні глобальних стандартів соціальної відповідальності. Це дозволяє SoftServe не лише реалізовувати власні програми CBM, але й впливати на розвиток етичних практик у світовій IT-спільноті.

Поряд із численними сильними сторонами компанії, аналіз діяльності SoftServe виявив також певні недоліки та проблемні зони у впровадженні принципів соціально-етичного маркетингу (CBM). Усвідомлення цих викликів є важливим для подальшого розвитку компанії та підвищення ефективності її соціально-відповідальних ініціатив.

Узгодження фінансових даних локальної одиниці та глобальних масштабів КСВ: Фінансові показники ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ», особливо до 2023 року, значно відрізняються за масштабом від глобальних операцій SoftServe, описаних у звітах з КСВ. Це створює методологічну складність у прямому співвіднесенні глобальних витрат на КСВ з фінансовою ефективністю саме цієї української юридичної особи. Це радше виклик для аналізу, ніж внутрішній недолік компанії, але його необхідно чітко артикулювати.

По-друге, значну увагу потребує коливання показника eNPS (employee Net Promoter Score). Так, глобальний eNPS знизився з 83 у 2022 році до 72 у 2023 році [25]. Незважаючи на те, що цей показник залишається високим порівняно з галузевими стандартами, таке зниження вимагає ретельного аналізу причин. Ймовірними чинниками можуть бути наслідки стрімкого зростання компанії, інтеграція нових команд та зміни у структурі організації, а також зовнішні обставини, зокрема вплив війни в Україні на загальний моральний стан співробітників. Така ситуація підкреслює необхідність постійного моніторингу задоволеності персоналу та своєчасного реагування на потенційні ризики для корпоративної культури та мотивації.

Третім викликом є послідовність та деталізація екологічної звітності компанії. Хоча SoftServe визначила амбітні цілі, зокрема досягнення вуглецевої нейтральності до 2032 року, щорічна публічна звітність щодо ключових екологічних показників, таких як викиди Scope 1, 2 та 3, могла б бути більш розгорнутою та систематизованою. Це особливо важливо з огляду на пропозицію компанією ESG-послуг, адже детальна та прозора екологічна звітність підвищує довіру клієнтів та демонструє відповідність найвищим стандартам сталого розвитку.

Четвертим проблемним аспектом є баланс між персоналізацією послуг та конфіденційністю даних. Маркетингові та сервісні стратегії SoftServe наголошують на персоналізації за допомогою штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН). Водночас компанія постійно стикається з викликом забезпечення надійного захисту даних та прозорого інформування клієнтів про практики безпеки, що відповідають вимогам GDPR та інших міжнародних стандартів. Це є типовим викликом для технологічних компаній глобального рівня та вимагає безперервної уваги до процедур контролю та аудиту безпеки.

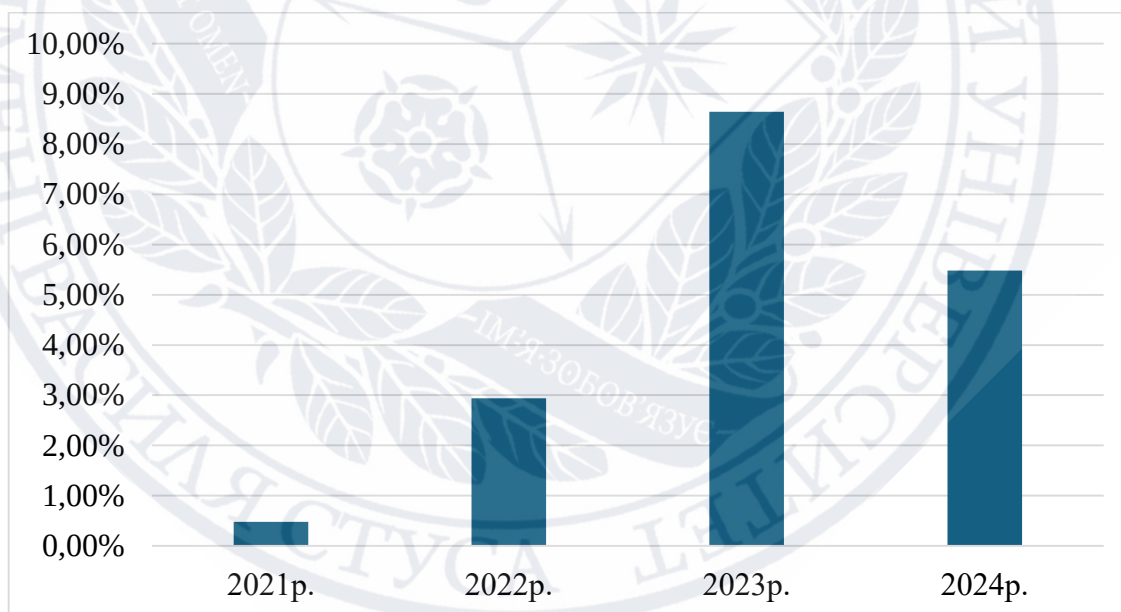
Важливим аспектом є інтеграція культури CBM у придбаних компаніях. Під час здійснення придбань, як-от компанії Hoverstate, SoftServe стикається із завданням забезпечити послідовну адаптацію культури соціальної відповідальності та етичних практик у нових підрозділах. Це включає уніфікацію політик, навчання персоналу та моніторинг виконання стандартів CBM, щоб нові компанії успішно інтегрувались у загальну корпоративну стратегію без втрати ключових принципів етики та соціальної відповідальності.

Таким чином, попри численні сильні сторони, компанія SoftServe має певні проблемні зони, що потребують уваги. Визначення цих викликів та систематичний підхід до їх подолання дозволять компанії посилити ефективність впровадження CBM, підвищити прозорість та забезпечити стійке зростання у глобальному масштабі.

Аналіз фінансових показників ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» дозволяє простежити динаміку прибутковості компанії протягом останніх років і визначити ключові тенденції її розвитку. Зокрема, у 2020 році компанія зазнала збитків у розмірі 14,97 млн грн, що відображало виклики, пов'язані з ранніми етапами масштабування бізнесу та впливом зовнішніх факторів на діяльність локальної юридичної особи. У наступні два роки, а саме у 2021 та 2022 роках, спостерігалось поступове покращення фінансових результатів, із незначними прибутками 0,67 млн грн та 1,87 млн грн відповідно. Це свідчить про поступову стабілізацію бізнесу та ефективність окремих управлінських та операційних рішень, навіть за умови обмежених ресурсів та високої волатильності ринку.

Варто відзначити, що у 2023 та 2024 роках відбулося значне зростання прибутку, яке досягло 210,54 млн грн у 2023 році та 209,84 млн грн у 2024 році. Таке різке зростання фінансових показників корелює зі стрімким збільшенням доходів компанії, а також із суттєвим розширенням чисельності працівників цієї юридичної особи. Ця тенденція свідчить про ефективну масштабованість бізнес-моделі, а також про високу операційну ефективність компанії у період активного росту. Позитивна динаміка прибутку демонструє здатність компанії адаптуватися до ринкових умов та реалізовувати стратегії розвитку, що поєднують інвестиції у персонал, технології та інфраструктуру.

Що стосується рентабельності продажів (ROS), показники ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» за останні роки свідчать про помітні коливання. У 2021 році рентабельність становила лише 0,48%, у 2022 році вона зросла до 2,94%, у 2023 році досягла піку – 8,64%, після чого у 2024 році знизилася до 5,48% (рисуюнок 2.3).



Рисуюнок 2.3 – Рентабельність продажів (ROS) ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ».

Джерело: складено автором на основі [24].

Зниження ROS у 2024 році, незважаючи на зростання доходу, можна пояснити збільшенням операційних витрат у зв'язку зі швидким розширенням

бізнесу, а також іншими стратегічними інвестиціями, спрямованими на довгострокове зміцнення позицій компанії на ринку. Такий аналіз підкреслює важливість розуміння не лише абсолютних значень прибутку, а й співвідношення доходів та витрат, що дозволяє оцінити фінансову стійкість та ефективність управлінських рішень на локальному рівні.

Прямо пов'язати значні глобальні витрати на КСВ з різким зростанням прибутковості саме української юридичної особи ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2023-2024 роках є складним завданням виключно на основі публічних даних. Однак, фактори, на які впливає СВМ, такі як високий моральний дух співробітників (відображений у глобальному eNPS), сильна репутація бренду (підтверджена глобальним NPS та нагородами) та здатність залучати таланти (що видно зі стрімкого зростання кількості працівників в Україні попри війну), безперечно, є передумовами для такого фінансового успіху. Дослідження вказують на позитивний зв'язок між КСВ (особливо соціальним внеском) та фінансовими показниками/вартістю компанії.

У контексті КСВ показники NPS та eNPS набувають особливого значення. NPS (Net Promoter Score) відображає рівень довіри та прихильності клієнтів до компанії як соціально відповідального бренду. Водночас eNPS (employee Net Promoter Score) демонструє, наскільки співробітники відчують гордість за свою компанію та підтримують її соціальні ініціативи. Високі показники eNPS часто свідчать про те, що працівники поділяють цінності компанії та вважають її етично відповідальною, що, своєю чергою, може позитивно впливати на зовнішній імідж організації. Таким чином, вимірювання NPS та eNPS у сфері КСВ дозволяє оцінити ефективність соціальних програм і те, як їх сприймають як клієнти, так і працівники. У роботі було досліджено показники NPS (задоволеність клієнтів), eNPS (залученість співробітників) та нагороди та визнання за 2019-2024 роки.

Показники задоволеності клієнтів компанії SoftServe, виміряні за допомогою індексу Net Promoter Score (NPS), демонструють надзвичайно високий рівень лояльності та задоволеності клієнтами. Зокрема, NPS становив 74

у період 2019–2020 років і зріс до 80 у 2022 році. Ці результати значно перевищують середній показник конкурентів у галузі, який оцінюється на рівні 28, що свідчить про сильну репутацію компанії та стабільну довіру клієнтів до її продуктів і послуг. Високий NPS є показником того, що клієнти не лише задоволені якістю послуг, але й готові рекомендувати компанію іншим, що створює значну конкурентну перевагу.

У контексті залученості співробітників, показник Employee Net Promoter Score (eNPS) також демонструє загалом позитивну динаміку, підтверджуючи сильний бренд роботодавця. Зокрема, eNPS зростав від 60 у 2018 році до 83 у 2022 році, після чого у 2023 році спостерігалось зниження до 72 (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Співставлення динаміки інвестицій в КСВ з фінансовими показниками ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» та показниками репутації (глобально)

Рік	Гло- бальні витрати "Open Eyes" (USD, млн, прибл.)	Гло- баль- ний eNPS	Гло- баль-ний NPS (клієнти)	Дохід ТОВ «СОФТ СЕРВ ТЕХНО- ЛОГІЇ» (млн грн)	Чистий прибуток ТОВ «СОФТ СЕРВ ТЕХНО- ЛОГІЇ» (млн грн)	Рентабельн ість продажів ТОВ «СОФТ СЕРВ ТЕХНО- ЛОГІЇ» (%)
2019	~0.44 (частина з 0.882 за 2019- 20)	н/д	74 (за 2019-20)	н/д	н/д	н/д
2020	~0.44 (частина з 0.882 за 2019- 20)	н/д	74 (за 2019-20)	70,2	-15,0	Збиток

Продовження таблиці 2.4

2021	0,263	75 (доброб ут)	н/д	138,3	0,7	0,48%
2022	>11,7 (з лютого)	83	80	63,7	1,9	2,94%
2023	Продов ження значної підтрим ки	72	н/д	2 435,6	210,5	8,64%
2024	н/д	н/д	н/д	3 831,2	209,8	5,48%

Джерело: складено автором на основі [24], [25].

Незважаючи на це коливання, показник 2023 року все ще перевищує середнє значення для технологічної галузі на 12 пунктів, що свідчить про стабільну привабливість компанії для талановитих фахівців. Така залученість є критично важливою для SoftServe, оскільки вона сприяє утриманню ключових кадрів, підвищує ефективність командної роботи та зміцнює корпоративну культуру, особливо у конкурентному IT-секторі.

Крім того, компанія отримала численні нагороди та визнання у сферах корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку, бренду роботодавця та якості послуг. До прикладів таких досягнень належать нагороди «Партнер року NVIDIA» та «CSR White Leaf Award» у Польщі, що підтверджує високу оцінку її діяльності з боку міжнародних організацій і галузевих експертів. Стабільно високі показники NPS та eNPS, навіть з урахуванням деяких коливань останнього, формують значний репутаційний капітал для SoftServe. Цей капітал, своєю чергою. Практики соціально-етичного маркетингу (CBM), такі як корпоративна соціальна відповідальність, етичні практики та підтримка добробуту співробітників, є важливими чинниками формування цієї позитивної

репутації. Таким чином, інтеграція практик CBM у діяльність SoftServe виступає стратегічним фактором, який сприяє зростанню компанії та підвищенню її довгострокової стійкості.

На основі проведеного аналізу здійснено інтегральну оцінку ефективності впровадження CBM за якісною шкалою (Висока / Середня / Низька) (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Узагальнена таблиця KPI ефективності соціально-етичного маркетингу (CBM)

Група KPI	Показник	Одиниця вимірювання	Динаміка 2021–2024 рр.	Інтерпретація ефективності
Фінансова ефективність (Локальна: ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»)	Дохід компанії	млн грн	138,3 → 2 435,6 → 3 831,2	Стрімке зростання демонструє успішне масштабування та зміцнення позицій компанії на ринку.
	Чистий прибуток	млн грн	0,7 → 210,5 → 209,8	Показує різке зростання прибутковості після 2022 року, що збігається зі зміцненням HR-та клієнтських практик.
	Рентабельність продажів (ROS)	%	0,48% → 8,64% (2023) → 5,48%	Зниження в 2024 р. свідчить про збільшення інвестицій у людей, громади та інфраструктуру
Співробітники (HR KPI)	eNPS	Бал	83 (2022) → 72 (2023) → 71 (2024)	Високий рівень лояльності; спад у 2023 р. вимагає уваги до адаптації нових команд.
	Рівень утримання персоналу (Retention Rate)	%	90% → 95,8%	Один із найкращих показників на ринку — прямий ефект системи CBM і програм добробуту.
	Плинність кадрів (Turnover Rate)	%	↓ на 5% (за 20 міс.)	Ефективність внутрішніх політик (Peakon, DEI, програми підтримки).
	Інвестиції у навчання	кількість курсів / охоплення	11 000+ курсів, 25 тис. студентів	Потужна система розвитку персоналу та бренду роботодавця.

Продовження таблиці 2.5

	Плинність кадрів (Turnover Rate)	%	↓ на 5% (за 20 міс.)	Ефективність внутрішніх політик (Peakon, DEI, програми підтримки).
	Інвестиції у навчання	кількість курсів / охоплення	11 000+ курсів, 25 тис. студентів	Потужна система розвитку персоналу та бренду роботодавця.
Клієнти	NPS	бал	74 → 80	Значно перевищує середньогалузевий показник (≈28) — свідчення високої довіри клієнтів.
	Рівень якості сервісу	рейтинг Clutch	4.8–5.0	Високі оцінки підтверджують ефективність клієнтоорієнтованого CBM.
Громада та соціальний внесок	Внесок у допомогу Україні	млн USD	0,26 → 11,7+ → 25+	Показник масштабності соціального впливу компанії, особливо після 2022 року.
	Кількість волонтерів OpenTech	осіб	136 → 518 → 491	Зростання залученості персоналу — свідчення сильної корпоративної культури.
	Кількість соціальних проєктів OpenTech	проєктів	20 → 42 → 41	Поступове збільшення — стабільність розвитку соціально-технічних ініціатив.
Освіта та розвиток ІТ-галузі (Глобально)	Партнерські університети	од.	64 → 93	Показник впливу компанії на національний розвиток ІТ-освіти.
	Кількість студентів, залучених до програм	осіб	17 250 → 25 000 → 11 571 (+ 6011 слухачів)	Установлює стратегічну роль компанії у формуванні майбутнього ринку праці.

Продовження таблиці 2.5				
Екологічна відповідальність (ESG)	Скорочення CO ₂ (Score 1)	% YoY	–55,4% у 2021 р.	Позитивний ефект від екологічних практик; недостатньо даних за наступні роки.
	ISO 14001, SBTi	Наявність	Сертифікований	Високий рівень екологічного менеджменту та відповідності міжнародним стандартам.
Репутаційні показники	Міжнародні нагороди	од.	зростання	Підтверджують впізнаваність бренду та ефективність CBM.
	Оцінка роботодавця (DOU, Glassdoor)	бал	4.5–4.8	Висока задоволеність співробітників і кандидатів.

Група «Персонал», Ефективність – ВИСОКА. Досягнуто рівня утримання персоналу 95,8% в умовах війни та кризи на ринку праці. Це найвищий показник ефективності, який прямо конвертується в економію на рекрутингу та збереження інституційної пам'яті. Незначне зниження eNPS є природним процесом нормалізації після стресового об'єднання команди у 2022 році.

Група «Клієнти», Ефективність – ВИСОКА. Показник NPS на рівні 80 балів є еталонним для сервісної індустрії (галузева норма ~30–40). Це свідчить про те, що етичні стандарти компанії та прозорість процесів (Ethicards, захист даних) безпосередньо трансформуються у клієнтську лояльність.

Група «Суспільство», Ефективність – ВИСОКА. Масштаб соціальних інвестицій (>1,05 млрд грн) та системність волонтерської платформи OpenTech (понад 40 проєктів щорічно) виводять компанію у лідери національного рівня. CBM у цій сфері виконує функцію ліцензії на діяльність (social license to operate).

Група «Фінанси», Ефективність – СЕРЕДНЯ (Стратегічна). З точки зору короткострокової прибутковості ефективність є середньою (зниження рентабельності до 5,48%). Однак, з точки зору довгострокової вартості бізнесу,

ефективність є високою, оскільки забезпечено 50-кратне зростання виручки за 3 роки. Зниження ROS інтерпретується не як неефективність управління, а як ціна інвестицій у стійкість (Resilience).

Група «Екологія», Ефективність – ФОРМАЛЬНА / ПОТРЕБУЄ ПОКРАЩЕННЯ. Хоча компанія має сертифікацію ISO 14001 та декларує цілі Net Zero, у публічній звітності відсутні динамічні ряди по роках щодо конкретних обсягів викидів (Scope 1, 2, 3) у проаналізованих звітах. Це ускладнює верифікацію реального прогресу порівняно з соціальними показниками.

Незважаючи на видатні успіхи, аналіз виявляє певні недоліки та методологічні проблеми, які можуть стати точками зростання для компанії. Ключовою методологічною проблемою, виявленою під час даного дослідження, є розрив у звітності (Глобальний vs. Локальний). Майже вся публічна КСВ-звітність (обсяги допомоги, екологічні показники, eNPS) є глобальною або, у кращому випадку, загальнонаціональною для України [28].

Наступним не менш важливим недоліком є недостатня формалізація у стратегічних комунікаціях. Хоча СЕМ де-факто є ядром корпоративної культури та загалом діяльності, у наданих джерелах відсутня чітка, публічна місія або візія компанії, яка б формально закріплювала СЕМ як стратегічний імператив №1. Цінність “Willingness to help” є ефективною всередині, але може бути нечіткою для зовнішніх B2B-стейкхолдерів.

До того ж, головна суперечність полягає в падінні рентабельності. Як було зазначено раніше, стрімке зростання доходу на 64,6% супроводжувалося падінням рентабельності продажів з 8,64% до 5,48%. З точки зору класичного фінансового менеджменту, орієнтованого на максимізацію прибутку, це є негативним трендом та проблемою. Однак, ця «суперечність» насправді є доказом свідомого впровадження СЕМ. Це падіння рентабельності є ціною соціальної відповідальності. Масовані соціальні інвестиції (понад 1,05 млрд грн з 2022 року) [64] є прямими витратами, які зменшили чистий прибуток. Компанія свідомо прийняла стратегічне рішення пожертвувати короткостроковою

рентабельністю заради досягнення двох довгострокових стратегічних цілей: 1) збереження найціннішого активу – людського капіталу (що підтверджується retention rate у 95,8%) [61]; 2) збереження «соціальної ліцензії на діяльність» в Україні та підтримки суспільства, частиною якого вона є.

Як зазначено вище, кількісно пов'язати глобальні зусилля у сфері CBM з фінансовими результатами саме ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» з високою точністю є складним завданням. Нещодавнє швидке зростання цієї локальної юридичної особи ймовірно є результатом поєднання багатьох факторів (стратегічні бізнес-рішення, ринковий попит, наявність талантів, операційна ефективність). У цьому комплексі CBM відіграє підтримуючу, сприятливу роль (наприклад, через залучення талантів, довіру клієнтів), а не є єдиним прямим рушієм прибутку конкретного року. Глобальні інвестиції в CBM є значними (наприклад, фонд "Open Eyes"). Фінансові показники ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» відображають специфічну локальну діяльність. Приписати точний відсоток локального прибутку глобальним CBM-ініціативам методологічно важко без детальних внутрішніх даних про трансфертне ціноутворення та розподіл витрат. Однак, якісні переваги CBM (бренд, таланти, довіра) безсумнівно сприяють загальному позитивному середовищу, що уможливорює таке зростання. Аналіз повинен зосереджуватися на правдоподібних кореляціях та сприятливих факторах, а не на спробі остаточного причинно-наслідкового фінансового розрахунку рентабельності інвестицій в CBM на даному етапі для цієї конкретної юридичної особи, базуючись лише на публічних даних [45, с. 507].

Загалом, практики CBM та KCB, які впроваджує SoftServe, особливо її потужна підтримка України та значні інвестиції в людський капітал та громаду, ймовірно, підвищують стійкість компанії в умовах кризи та посилюють її конкурентоспроможність на глобальному ринку. Це демонструє, що CBM є не лише етичним імперативом, але й важливим фактором довгострокового стратегічного розвитку та успіху.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО- ВІДПОВІДАЛЬНИХ ПРИНЦИПІВ

3.1. Інтеграція соціально-відповідального маркетингу в стратегічне управління підприємством

На основі комплексного аналізу, проведеного в розділі 2, було встановлено, що ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» володіє зрілою, автентичною та економічно ефективною системою соціально-етичного маркетингу. Разом з тим, було виявлено ключовий недолік: розрив між високими фактичними СВМ-показниками та їхньою формальною інтеграцією у стратегічні документи та зовнішні маркетингові комунікації.

Для забезпечення системного та довгострокового ефекту від СВМ, недостатньо мати лише ефективні програми КСВ. Необхідно, щоб ці принципи були формально закріплені на найвищому стратегічному рівні управління. У зв'язку з цим пропонуються наступні управлінські рішення.

Пропозиція 1. Формалізація принципів соціально-екологічного менеджменту (СЕМ) у стратегічних документах компанії та їх узгодження з Цілями сталого розвитку (ЦСР).

Аналіз показує, що ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» не застосовує чітко визначених формулювань місії або візії, які б офіційно відображали стратегічні наміри організації. Натомість компанія описує свої цілі через концепцію трьох ключових пріоритетів, представлених у Звіті про сталий розвиток за 2024 рік. Ці пріоритети охоплюють клієнтоцентричність, розвиток працівників і забезпечення позитивного впливу на суспільство. Останній елемент фактично репрезентує інтеграцію принципів СЕМ у корпоративну стратегію, оскільки соціальний вплив розглядається на одному рівні з клієнтськими та внутрішніми напрямками розвитку.

Однак такий підхід може бути недостатньо зрозумілим для зовнішніх

стейкхолдерів. Тому рекомендується уточнити формулювання місії компанії у напрямі офіційної фіксації її стратегічної ролі у сфері сталого розвитку. Доцільно визначити місію як прагнення до створення високої цифрової цінності для клієнтів, розкриття потенціалу працівників та сприяння інклюзивному розвитку громад. Для іноземних партнерів необхідне також англomовне формулювання, яке передає аналогічну ідею. Таке оновлення забезпечить стратегічну узгодженість з принципами сталого розвитку та підвищить прозорість корпоративної комунікації.

Додатково пропонується оновити інтерпретацію корпоративних цінностей. Наприклад, цінність, що стосується готовності допомагати, доцільно трансформувати у ширше поняття відповідальності та впливу на спільноту. Важливим кроком також є проведення внутрішнього аудиту соціальних програм компанії з подальшим публічним структуруванням цих ініціатив відповідно до конкретних ЦСР ООН. Зокрема, діяльність фонду «Відкриті очі» відповідає ЦСР 3 щодо зміцнення здоров'я та добробуту. Освітні проекти, такі як EmpowerU, сприяють реалізації ЦСР 4 та ЦСР 8, оскільки забезпечують доступ до якісної освіти та підтримують розвиток професійних компетенцій. Програма OpenTech та партнерства з державними ініціативами, зокрема Дія.City, формують внесок у ЦСР 17, який орієнтується на розвиток партнерств у сфері сталого розвитку.

Такий системний підхід підвищить прозорість діяльності компанії та дозволить продемонструвати її внесок у глобальні цілі на міжнародному рівні.

Пропозиція 2. Впровадження B2B-маркетингової стратегії, що позиціонує відповідальність як доказ надійності.

Виявлена проблема стосується недостатнього використання показників СЕМ як маркетингової переваги у взаємодії з B2B-клієнтами. Показники утримання персоналу та рівень внутрішньої підтримки під час воєнних подій є унікальними та можуть виступати переконливим аргументом для потенційних клієнтів, оскільки демонструють високий рівень стабільності та організаційної стійкості компанії.

Доцільно посилити позиціонування компанії через трансляцію її цінності

як надійного технологічного партнера, здатного забезпечити безперервність проєктів завдяки високій залученості та лояльності команди. Такий підхід формує маркетингову модель, у якій відповідальність компанії перед працівниками стає підтвердженням її надійності для клієнтів. Пропонується включати ключові соціальні показники, зокрема індекс лояльності працівників та показник утримання персоналу, до комерційних презентацій і тендерних пропозицій. Це дозволить аргументувати низькі ризики виконання проєктів, що є серйозною конкурентною перевагою у сфері IT-аутсорсингу.

Пропозиція 3. Формування прозорої системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в Україні.

Компанія не використовує єдиної, структурованої та відкритої моделі взаємодії зі стейкхолдерами, що ускладнює комунікацію з важливими групами, зокрема ветеранами, громадськими організаціями та закладами освіти. Рекомендується створити формалізовану матрицю залучення стейкхолдерів, яка буде представлена у відкритому доступі на корпоративному сайті.

Ця модель має визначати ключові групи стейкхолдерів в Україні, включно з працівниками і ветеранами, клієнтами, органами державної влади, місцевими громадами та освітніми установами.

Реалізація такої системи сприятиме підвищенню довіри, зміцненню партнерств і забезпеченню прозорості взаємодії компанії з українськими стейкхолдерами.

Таким чином, інтеграція соціально-відповідального маркетингу в стратегічне управління ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» вимагає переходу від реалізації окремих КСВ-проєктів до системної імплементації етичних принципів у фундамент корпоративної стратегії. Формалізація місії у прив'язці до ЦСР ООН, використання соціальної відповідальності як конкурентної переваги у B2B-сегменті (стратегія RaR) та структурування діалогу зі стейкхолдерами дозволять трансформувати соціальний капітал компанії у вимірювані економічні результати та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

3.2. Розробка механізму реалізації соціально відповідальних маркетингових заходів

Для успішного впровадження трьох стратегічних пропозицій, викладених у 3.1, необхідний чіткий та послідовний механізм реалізації, що інтегрує етичні рамки та циклічні процеси управління.

Для Пропозицій 1 (Формалізація місії) та 2 (Стратегія RaR) пропонується використати інтегровану Етичну рамку маркетингу (Ethical Marketing Framework), що базується на чотирьох ключових принципах: Прозорість, Чесність, Відповідальність та Справедливість. Механізм включає чотири кроки.

Крок 1 – Аудит та Узгодження (Відповідальність): Департамент КСВ та Департамент маркетингу проводять внутрішній аудит для узгодження нової місії (Пропозиція 1) з Цілями Сталого Розвитку ООН та існуючими КСВ-програмами, результатом чого є фіналізована «карта ЦСР» компанії.

Крок 2 – Розробка активів (Чесність): Департамент маркетингу та Департамент продажів створюють «Пакет доказів надійності» (RaR Package), що включає верифіковані дані (eNPS, Retention Rate, NPS клієнтів, кейс-стаді “OpenTech” та показники “Open Eyes”).

Крок 3 – Навчання та Впровадження (Справедливість): Третій етап реалізації механізму, «Навчання та Впровадження», спрямований на забезпечення принципу справедливості та компетентності. Він включає проведення серії тренінгів для менеджерів по роботі з клієнтами та HR-спеціалістів, метою яких є навчання персоналу ефективному використанню нової ціннісної пропозиції RaR та інструментарію «RaR Package» у переговорах.

Крок 4 – Зовнішня комунікація (Прозорість): Завершальним, четвертим етапом є «Зовнішня комунікація», що реалізує принцип прозорості. На цьому етапі PR-відділ забезпечує інтеграцію нового формулювання місії та «карти ЦСР» в усі канали комунікації, включаючи корпоративний вебсайт та щорічну нефінансову звітність.

Окремим структурним елементом механізму є реалізація моделі управління стейкхолдерами (Пропозиція 3), для якої пропонується

впровадження п'ятиетапного циклічного підходу, адаптованого з моделі BSR. Цей процес має циклічний характер, що відображено на рисунку 3.1, та складається з п'яти взаємопов'язаних блоків.

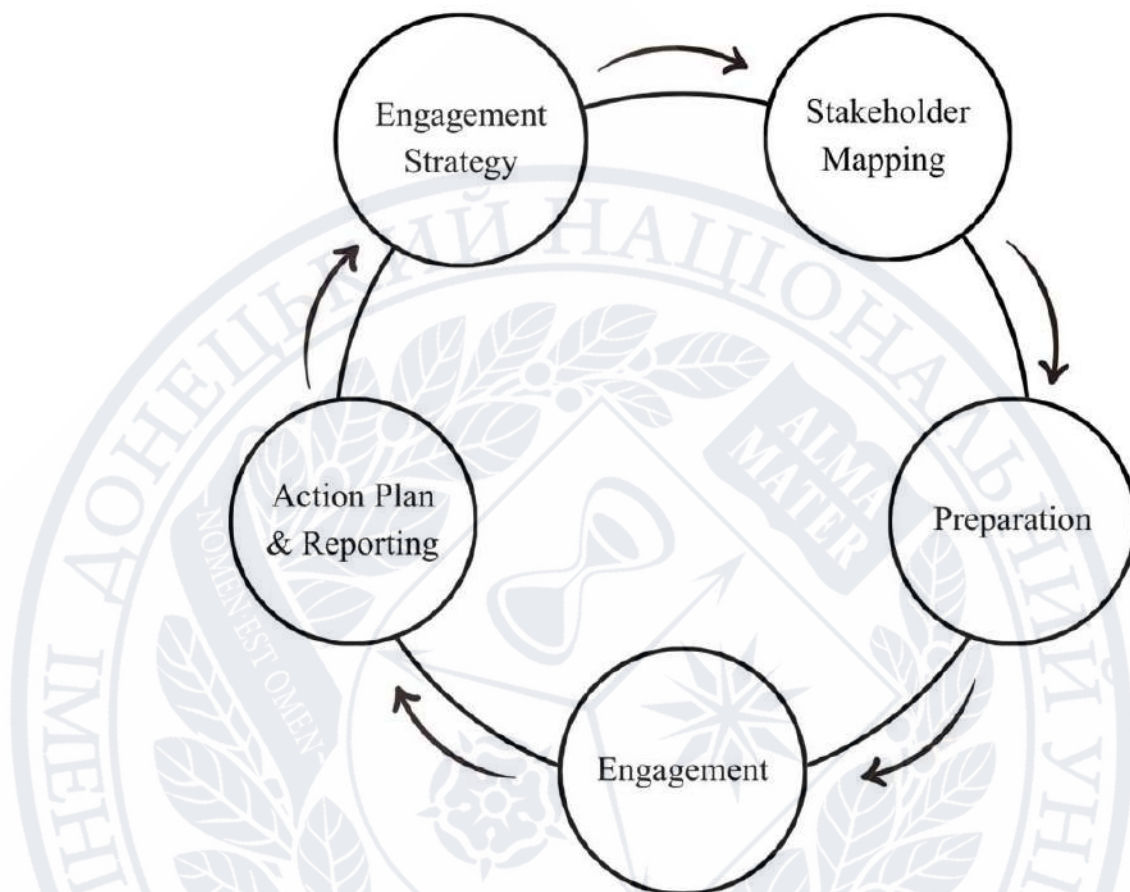


Рисунок 3.1 – П'ятиетапний механізм залучення стейкхолдерів для SoftServe в Україні

Джерело: розроблено автором.

Перший блок, «Стратегія залучення» (Engagement Strategy), передбачає визначення конкретної мети та глибини взаємодії для кожної цільової групи, наприклад, забезпечення ефективної реінтеграції для ветеранів. Другий блок, «Мапування стейкхолдерів», використовує матрицю «Вплив/Зацікавленість» для пріоритезації аудиторії, виділяючи групи з високим рівнем впливу, такі як працівники та ветерани. Третій блок, «Підготовка» (Preparation), охоплює логістичні та організаційні аспекти, включаючи формалізацію каналів комунікації, таких як круглі столи або звітні сесії. Четвертий блок, «Залучення»

(Engagement), є безпосереднім етапом діалогу та збору зворотного зв'язку від зацікавлених сторін. Замикає цикл п'ятий блок — «План дій та Звітність» (Action Plan & Reporting), який передбачає аналіз отриманої інформації, публікацію протоколів та оновлення стратегії взаємодії з чітким планом подальших дій. Координація цього циклічного механізму покладається на Департамент КСВ у тісній взаємодії з PR та HR-підрозділами.

Впровадження будь-яких стратегічних змін супроводжується ризиками. У Таблиці 3.1 систематизовано потенційні загрози реалізації запропонованих заходів та розроблено інструменти їх нівелювання.

Таблиця 3.1 – Потенційні загрози та ризики впровадження запропонованих заходів.

Група ризиків	Опис ризику	Ймовірність	Заходи мінімізації (Контрзаходи)
Внутрішні (Персонал)	Спротив змінам з боку частини персоналу, сприйняття нової місії як «формальності».	Середня	Проведення внутрішніх вебінарів з поясненням впливу стратегії на стабільність робочих місць. Залучення амбасадорів бренду з числа співробітників.
Комерційні (B2B)	Скептицизм клієнтів щодо зв'язку між соціальною відповідальністю та надійністю послуг.	Низька	Використання виключно верифікованих цифр та фактів (Fact-based marketing) у «RaR Package». Демонстрація кореляції: «Вищий Retention = Менше ризиків для проєкту».
Репутаційні	Звинувачення у «грінвошингу» (імітації відповідальності) у разі невідповідності заяв реальним діям.	Середня	Забезпечення повної прозорості звітності. Публікація не лише досягнень, а й зон росту. Чітка прив'язка до ЦСР ООН з конкретними KPI.
Фінансові	Перевищення бюджету на впровадження комунікаційної кампанії та навчання.	Низька	Поетапне фінансування. Використання внутрішніх ресурсів SoftServe University для навчання персоналу замість зовнішніх провайдерів.

Джерело: розроблено автором.

Для забезпечення контрольованості процесу впровадження розроблено стислу дорожню карту, що охоплює короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективи.

Короткостроковий етап (0–6 місяців) передбачає формування необхідного підґрунтя та проведення ключових аналітичних заходів. На цьому етапі здійснюється затвердження оновлених формулювань місії та корпоративних цінностей, проводиться аудит чинних проєктів корпоративної соціальної відповідальності з подальшим створенням узагальненої карти їх відповідності Цілям сталого розвитку. Одночасно готуються візуальні та презентаційні матеріали для подальшого просування B2B-стратегії, що базується на концепції відповідальності як доказу надійності, а також оновлюються інформаційні розділи корпоративного вебсайту.

Середньостроковий етап (6–12 місяців) зосереджується на практичному запуску та інтеграції нових інструментів у систему корпоративних комунікацій. На цьому етапі проводиться навчання для підрозділів продажу та управління персоналом з метою ефективного застосування оновлених змістових акцентів, розпочинається зовнішня комунікаційна кампанія, спрямована на інформування клієнтів про нове позиціонування, організовується перший публічний круглий стіл зі стейкхолдерами, а також здійснюється збір і аналіз первинного зворотного зв'язку щодо сприйняття запропонованих змін.

Довгостроковий етап (1–3 роки) передбачає масштабування впроваджених ініціатив та закріплення лідерських позицій компанії у сфері сталого розвитку. У цей період відбувається повна інтеграція показників соціально-екологічного менеджменту до щорічної звітності з розрахунком соціальної віддачі інвестицій, формується стійка репутація компанії як одного з провідних представників ІТ-сектору України у напрямі сталого розвитку, а також здійснюється оцінювання економічного ефекту, зокрема щодо впливу на динаміку продажів та рівень плинності персоналу.

Отже, розроблений механізм реалізації соціально відповідальних маркетингових заходів є комплексним інструментом, що поєднує стратегічне

планування з операційними діями. Використання етичної рамки маркетингу та циклічного п'ятиетапного підходу до залучення стейкхолдерів гарантує, що пропоновані зміни не залишаться на рівні декларацій, а будуть системно інтегровані в щоденну діяльність компанії. Такий підхід забезпечує послідовність, прозорість та контрольованість процесу впровадження CBM, мінімізуючи ризики формального ставлення до соціальної відповідальності.

3.3. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих рекомендацій

Для обґрунтування кількісної оцінки та прогнозу очікуваних результатів від впровадження трьох стратегічних пропозицій, викладених у 3.1 будуть використані дві основні методології: Аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis – CBA) [46, с. 76] та Соціальне повернення інвестицій (Social Return on Investment – SROI) [50, с. 81].

Економічне обґрунтування Пропозиції 1 (Формалізація СЕМ в місії) та Пропозиції 3 (Модель управління стейкхолдерами) базується на непрямому фінансовому ефекті (CBA). Канал впливу – внутрішня аудиторія (працівники, ветерани) та громада. Чітка місія (П1) та прозорий діалог (П3) посилюють довіру та лояльність, що призводить до підвищення eNPS та зниження плинності кадрів. Базовий сценарій показує, що поточна економія від низького рівня плинності (4,2% проти норми 10%) вже становить 1 827 млн грн на рік. Прогнозний ефект від впровадження: прогнозована мета – досягти додаткового зниження плинності кадрів на 0,5 відсоткових пункти. Розрахунок вигоди: кількість додатково збережених працівників = 50 спеціалістів на рік. При розрахунковій вартості заміни одного спеціаліста у 3 150 000 грн, додаткова річна економія (Вигода) становить $50 * 3\,150\,000 \text{ грн} = 157,5 \text{ млн грн}$. Розрахунок витрат: оціночні річні витрати на проведення стратегічних сесій, оновлення веб-сайту та організацію публічних слухань становлять 4,2 млн грн. Таким чином, чиста вигода (Рік 1) складає $157,5 \text{ млн грн} - 4,2 \text{ млн грн} = 153,3 \text{ млн грн}$. ROI від впровадження пропозицій 1 та 3 є значно позитивним, генеруючи чисту економію понад 153

млн грн на рік.

Економічне обґрунтування Пропозиції 2 (B2B-стратегія «Відповідальність як доказ надійності» – RaR) базується на прямому фінансовому ефекті (CBA) [51, с. 226]. Канал впливу – зовнішня аудиторія (клієнти). Впровадження цієї пропозиції посилює маркетингову пропозицію та довіру B2B-клієнтів, які враховують ESG-фактори постачальників, що має призвести до зростання конверсії продажів. Базовий сценарій: дохід ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2024 р. склав 4 022,8 млн грн (\$95,78 млн). Прогнозована мета – зростання доходу на 1% від поточної бази. Розрахунок вигоди: додатковий річний дохід (Вигода) = 4 022,8 млн грн * 1% = 40,2 млн грн. Розрахунок витрат: оціночні одноразові витрати (Рік 1) на розробку “RaR Package” та тренінги становлять 6,3 млн грн (\$150 000). Таким чином, чиста вигода (Рік 1) складає 40,2 млн грн - 6,3 млн грн = 33,9 млн грн.

Оцінка соціального повернення інвестицій (SROI) використовується для монетизації загальної соціальної цінності, яку створює компанія для всіх стейкхолдерів, що є ключовим обґрунтуванням для довгострокових інвестицій у СЕМ (Пропозиція 1). Формула SROI: $SROI = (\text{соціальна вартість} - \text{вартість інвестиції}) / \text{вартість інвестиції} * 100\%$. «Де соціальна вартість» – це монетизована вартість соціального, екологічного та економічного впливу. Узагальнений прогнозний розрахунок SROI для посиленої СЕМ-стратегії представлений у таблиці 3.2.

Розрахунок соціального повернення інвестицій показує, що на кожну 1 гривню, інвестовану SoftServe у запропоновану посилену соціально-відповідальну стратегію, компанія та суспільство отримують 5,76 гривень повернення у вигляді прямої економії на витратах, додаткового доходу та зекономлених коштів для громадського сектору. Цей розрахунок є консервативним, оскільки не враховує неоціненний соціальний ефект від врятованих життів.

Таблиця 3.2 – Прогнозний розрахунок SROI для ключових КСВ-напрямків SoftServe (річний)

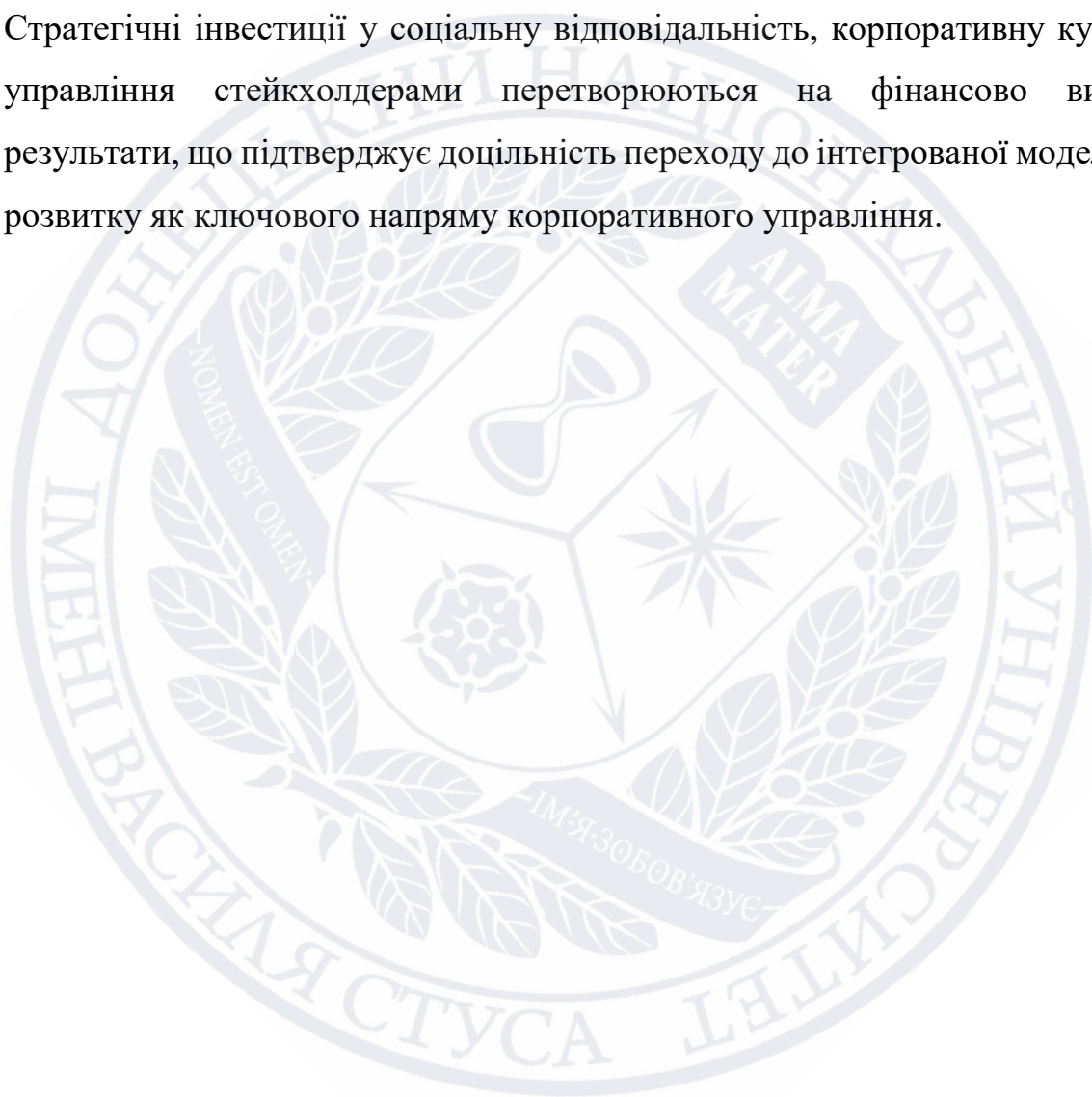
Стейкхолдер	Інвестиція (Input)	Результат (Outcome)	Монетизація (Financial Proxy) / Вартість (Вигода)
Працівники	Витрати на програми добробуту, підтримки, ветеранські програми, гнучкий графік	Зниження плинності кадрів на 6,3% (5,8% існуюче + 0,5% прогнозне)	1 984,5 млн грн на рік (Економія на наймі: 630 * 3,15 млн грн)
Громада (НУО)	Програма OpenTech (вартість робочих годин волонтерів)	47+ pro-bono проектів. (Припустимо, 590 волонтерів * 40 годин/рік * 2100/год)	49,6 млн грн на рік (Ринкова вартість: 590 люд. * 40 год * 2100 грн)
Клієнти	Інвестиції в якість, надійність та СЕМ-комунікації (Пропозиція 2)	Зростання доходу від посиленої УТП (стратегія RaR)	40,2 млн грн на рік (Додатковий дохід)
Громада (Загалом)	Фонд «Відкриті очі» (проект “Drive for Life”)	18 000 врятованих життів на рік	Неоцінено. (Вартість статистичного життя (VSL) є етично та методологічно складною для розрахунку. Ця цінність визнається, але не включається у фінальний коефіцієнт, щоб не завищувати його.)
РАЗОМ (Вигода)			2 074,3 млн грн на рік (лише за вимірюваними показниками)
РАЗОМ (Інвестиція)	Загальна допомога Україні + внутрішні програми + витрати на впровадження (П1, П2, П3)	1 050 млн грн / 3 роки = 350 млн грн/рік (база) + 4,2 млн грн (П1/П3) + 6,3 млн грн (П2)	360,5 млн грн на рік (Оціночно)
SROI Ratio			$SROI = 2074,3 / 360,5 = 5,76$

Отже, проведений економічний аналіз підтверджує високу результативність та раціональність впровадження трьох стратегічних пропозицій, визначених у попередніх підрозділах. Застосування методологій аналізу витрат і вигод та соціального повернення інвестицій дало змогу кількісно оцінити як прямі економічні результати, так і ширшу соціальну цінність, створювану компанією.

Оцінка ефекту від реалізації пропозицій 1 та 3 засвідчила, що формалізація принципів соціально-екологічного менеджменту в місії компанії та запровадження прозорої моделі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами сприяють підвищенню лояльності працівників і зниженню плинності кадрів. Навіть незначне додаткове зменшення цього показника (на 0,5 відсоткових пунктів) формує суттєву економію витрат на заміну персоналу, що у прогностичному розрахунку становить понад 157 млн грн на рік. З урахуванням оціночних витрат чиста вигода перевищує 153 млн грн, що свідчить про високу фінансову доцільність таких заходів. Пропозиція 2, спрямована на інтеграцію підходу «відповідальність як доказ надійності» у B2B-маркетингову стратегію, демонструє прямий позитивний вплив на ринкові позиції компанії та її конкурентоспроможність. Очікуване збільшення доходу на 1% від поточної бази забезпечує додаткові понад 40 млн грн, тоді як витрати на впровадження є незначними у порівнянні з очікуваними вигодами. Чиста фінансова вигода за перший рік становить 33,9 млн грн, що підтверджує ефективність стратегічного використання соціально-екологічних метрик у комерційних комунікаціях.

Додаткове застосування моделі соціального повернення інвестицій забезпечило комплексну оцінку створеної соціальної цінності, зокрема для працівників, клієнтів, громад та партнерських організацій. Прогнозне значення SROI, що дорівнює 5,76, означає, що кожна гривня інвестиції у запропоновані соціально-відповідальні ініціативи генерує майже шість гривень суспільної та економічної вигоди. Важливо, що цей показник не включає немонетизований ефект програм, пов'язаних із збереженням людського життя, що робить інтегральну цінність таких ініціатив ще більш значущою.

У сукупності результати CBA та SROI доводять, що впровадження запропонованих рекомендацій є не лише соціально значущим, але й економічно обґрунтованим. Реалізація оновленої СЕМ-стратегії забезпечує формування стійкої конкурентної переваги, зміцнення довіри стейкхолдерів, зниження операційних ризиків, підвищення ефективності бізнес-процесів та створення значного довгострокового спільного ефекту для компанії та суспільства. Стратегічні інвестиції у соціальну відповідальність, корпоративну культуру та управління стейкхолдерами перетворюються на фінансово вимірювані результати, що підтверджує доцільність переходу до інтегрованої моделі сталого розвитку як ключового напрямку корпоративного управління.



ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено комплексне вирішення завдання щодо обґрунтування ролі та розробки механізмів впровадження концепції соціально-відповідального маркетингу (SBM) у стратегічне управління сучасним підприємством. На основі проведеного дослідження ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» сформульовано наступні висновки теоретичного, аналітичного та рекомендаційного характеру:

Встановлено, що SBM є сучасною філософією управління, яка трансформує традиційний підхід до бізнесу. Сутність концепції полягає у збалансуванні трьох факторів: прибутків компанії, задоволення потреб споживачів та інтересів суспільства. Це вимагає від менеджменту орієнтації на довгостроковий добробут, відмови від маніпулятивних технік та інтеграції етичних норм у всі бізнес-процеси. Доведено, що в умовах ринкової економіки SBM виступає стратегічним інструментом, який забезпечує узгодження економічних цілей із соціальними запитами. Він дозволяє трансформувати управління, орієнтоване лише на прибуток, у ціннісне управління, що враховує фактори ESG (екологічні, соціальні, управлінські). Світовий досвід (Unilever, Patagonia) та вітчизняна практика підтверджують, що компанії, які інтегрують соціальні цілі в стратегію, демонструють вищу лояльність клієнтів та стійкість до криз.

Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства показав, що SoftServe є глобальним лідером у сфері ІТ-консалтингу з високою адаптивністю до змін. Фінансові показники демонструють вражаючу динаміку: дохід у 2023 році зріс на 3720% порівняно з 2022 роком, що супроводжувалося різким збільшенням чисельності персоналу. Оцінка маркетингової діяльності виявила, що принципи SBM глибоко інтегровані в корпоративну культуру компанії. Це підтверджується, по-перше, людиноцентричністю – компанія досягла рекордного рівня утримання персоналу (Retention Rate) у 95,8% у 2024 році, а показник лояльності співробітників (eNPS) значно перевищує

середньогалузеві бенчмарки. По-друге, компанія показує високий рівень соціальної відповідальності під час війни. Через фонд “Open Eyes” та інші ініціативи компанія спрямувала понад 1,05 млрд грн на гуманітарні та соціальні проекти. Також компанія активно впроваджує освітні ініціативи. SoftServe University та партнерства з університетами забезпечують розвиток галузі та доступ до якісної освіти. Водночас виявлено певну суперечність: стрімке зростання доходів супроводжувалося зниженням рентабельності продажів (з 8,64% у 2023 р. до 5,48% у 2024 р.). Це свідчить про свідомий вибір керівництва інвестувати значні ресурси у збереження команди та соціальну підтримку, жертвуючи короткостроковим прибутком заради довгострокової стабільності. Ключовим недоліком в управлінні визначено розрив між високими фактичними показниками СВМ та їх недостатньою формалізацією у стратегічних документах (відсутність чіткої місії щодо сталого розвитку) та у зовнішніх B2B-комунікаціях.

Для усунення виявлених недоліків та посилення стратегічних позицій компанії розроблено три ключові пропозиції:

Перша пропозиція полягає у формалізації місії та синхронізації з ЦСР ООН. Запропоновано оновити формулювання місії, інтегрувавши в неї компоненти стійкого та інклюзивного розвитку, а також провести аудит ініціатив для їх чіткої прив'язки до конкретних Цілей Сталого Розвитку (наприклад, OpenTech до ЦСР 17). Це забезпечить прозорість та системність управління.

Друга пропозиція – це впровадження стратегії «Відповідальність як доказ надійності» (RaR). Рекомендовано використовувати високі показники соціальної стійкості (низька плинність кадрів, лояльність команди) як ключовий аргумент у B2B-маркетингу. Повідомлення клієнтам про те, що стабільність команди гарантує стабільність їхніх проектів, дозволить монетизувати соціальні інвестиції.

Третя пропозиція має на меті створення моделі управління стейкхолдерами. Розроблено п'ятиетапний циклічний механізм залучення стейкхолдерів (від стратегії до звітності), що дозволить систематизувати діалог

з ветеранами, громадами та освітніми установами.

Розрахунки підтвердили високу економічну ефективність запропонованих заходів. Використання методу аналізу витрат і вигод (CBA) показало, що зниження плинності кадрів завдяки посиленню CBM-стратегії дозволить зекономити 153,3 млн грн на рік на наймі та адаптації персоналу. Впровадження маркетингової стратегії RaR здатне згенерувати додатковий дохід у розмірі 33,9 млн грн за рахунок підвищення конверсії продажів. Розрахунок соціального повернення інвестицій (SROI) продемонстрував, що на кожну гривню, вкладену у посилену стратегію CBM, компанія та суспільство отримують 5,76 гривень цінності.

Таким чином, дослідження підтвердило, що впровадження концепції соціально-відповідального маркетингу в стратегічне управління ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» є не лише етично виправданим, але й економічно доцільним кроком. Воно трансформує соціальні витрати в стратегічні інвестиції, які забезпечують компанії беззаперечні конкурентні переваги, фінансову стійкість та довіру стейкхолдерів у довгостроковій перспективі. Розроблені рекомендації мають практичну цінність і можуть бути масштабовані для інших підприємств ІТ-сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

аша, І., Ремезь, Ю. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22> (дата звернення: 29.08.2025)

езпарточний М.Г. Формування ефективної цінової політики торговельних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №7(2). С. 122–125. URL:

лагодійний фонд SoftServe “Відкриті очі” розпочинає новий проект закупівлі мобільних амбулаторій. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/open-eyes->

огуславська, С., Кравченко, Ю. Стратегічне значення корпоративної соціальної відповідальності у менеджменті банківських установ. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-4> (дата звернення: 1.09.2025)

иробничі програмні рішення. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/industries/manufacturing> (дата звернення: 09.11.2025).

орохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально». *IQholding*. 2021. URL:

Н
У: Віт зі сталого розвитку 2022. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate->
Р

Е
алініченко О. О. Соціально-відповідальний маркетинг. *Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку* : колект. монографія / за заг. ред. Л. Д. Павловської. Житомир : Євенок О. О., 2017. С. 57–81.

К 9. Козин Л.В. Соціально-відповідальний маркетинг підприємств: дис.канд. ек. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2015. 239 с.

t

t

p

остюк О.С., Степанишин І.І., Читайло М.Б. Соціально-етичний маркетинг як

тонова С. В., Шевців Л. Ю. Соціально-відповідальний маркетинг: реалії та перспективи впровадження. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2015. С. 153–159. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/09/153-159.pdf> (дата звернення: 29.08.2025).

вчук К., Гордовський А. Соціальний маркетинг і соціальна відповідальність бізнесу. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2. С. 34–37. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-6> (дата звернення: 29.08.2025)

агиляс, Ю. Соціально відповідальний бізнес в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2022. 10(6), С. 55-60. URL: <https://doi.org/10.15421/152244> (дата звернення: 10.11.2025).

внаєнко І. М., Шевченко Д. С. Концептуальні засади соціально відповідального маркетингу на підприємствах з імпортною діяльністю. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8339> (дата звернення: 29.08.2025).

Ж

Цінка компанії SoftServe 2025. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/softserve/poll/> (дата звернення: 15.10.2025).

Бвлова, В., Оголь, В. Вибір моделі управління персоналом підприємства залежно від його категорії. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-103> (дата звернення: 29.08.2025)

рейтинг ІТ-роботодавців України 2025. URL: <https://jobs.dou.ua/ratings/> (дата звернення: 15.09.2025).

ешетнікова І. Л. Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 91–96. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_91_96.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

розширення можливостей спільнот. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/empowering-communities> (дата звернення: 15.09.2025).

и

и

12.11.2025).

офтсерв отримав міжнародну екологічну сертифікацію ISO 14001. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-earns-iso-14001-2015-certification> (дата звернення: 10.11.2025).

22. Соціально етичний та соціальний маркетинг. URL: <https://idmarketing.com.ua/slovnyk-marketyngu/soczialno-etychnyj-ta-soczialny-marketyng/> (дата звернення: 10.11.2025).

ерлецька Ю.О., Блауш Л.С., Терентяк Д.П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. *Молодий вчений*. 2020. № 1(77). С. 265–269. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-58> (дата звернення: 03.11.2025).

24. ТОВ "СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ" – Основна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/38821791> (дата звернення: 01.11.2025).

ОВ СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ. URL: <https://opendatabot.ua/c/38821791> (дата звернення: 01.11.2025).

омашук І. В., Томашук І. О. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81> (дата звернення: 8.11.2025).

к

oftServe підсумував 2024-й у звіті зі сталого розвитку — фокус на ІІІ, добробут працівників, освіту та допомогу Україні – Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/softserve-pidsumuvav-2024-j-u-zviti-zi-stalogo-rozvytku-fokus-na-shi-dobrobut-pratsivnykiv-osvitu-ta-dopomogu-ukrayini/> (дата звернення: 01.11.2025).

ю 29. A primer to ethical marketing: How to build trust. URL: <https://matomo.org/blog/2025/03/a-primer-to-ethical-marketing-how-to-build-trust-in-a-privacy-first-world/> (date of access: 15.11.2025).

о 30. About SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/about-us> (date of access: 09.11.2025).

mat O. Case Study: Unilever's Sustainable Living Plan (USLP). 2024. 11 p. URL:

S

e

<https://www.bsm.upf.edu/documents/2024-case-study-unilever.pdf> (date of access: 10.09.2025)

32. Best Practices for Communicating Your ESG Story: Top 4 Key Lessons. URL: <https://www.lythouse.com/blog/communicating-your-esg-story> (date of access: 09.11.2025).

runner-Sperdin, A., & Situm, M. (2024). Private social media usage of employees: Implications for corporate risk management to protect corporate reputation. *Journal of General Management*, 0(0). URL: <https://doi.org/10.1177/03063070241297372> (date of access 9.09.2025)

34. Cho S.J., Chung C.Y., Young J. A Study on the Relationship between CSR and Financial Performance. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, Iss. 2. 343 p. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/2/343> (date of access: 09.05.2025).

35. CSR Reporting Best Practices. URL: <https://www.sopact.com/guides/csr-reporting> (date of access: 09.09.2025).

36. Digital Experience Platform Services. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/services/experience-platforms> (date of access: 09.11.2025).

37. Embrace Ethical and Governance Standards To Reap the Rewards of Gen AI. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/blog/embrace-ethical-and-governance-standards> (date of access: 09.11.2025).

38. ESG Governance Strategies for Finance. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/resources/esg-governance-strategies-for-finance> (date of access: 12.11.2025).

39. Ethical Considerations in Sales Technology: Balancing Automation with Personalization. URL: <https://salestechstar.com/sales-engagement/ethical-considerations-in-sales-technology-balancing-automation-with-personalization/> (date of access: 09.11.2025).

thical marketing: what it is and advantages for companies. URL: <https://www.digital-coach.com/articles/case-studies/ethical-marketing/> (date of access: 10.05.2025).

air and Ethical Pricing Strategies. URL:

<https://www.pragmaticinstitute.com/resources/articles/product/identifying-ethical-practices-in-pricing/> (date of access: 10.08.2025).

olger, J. What Factors Go Into Calculating Social Return on Investment (SROI)? *Investopedia*, 2024. URL: www.investopedia.com/ask/answers/070314/what-factors-go-calculating-social-return-investment-sroi.asp (date of access: 15.11.2025).

orn, I., Taros, T., Dirkes, S., Hüer, L., Rose, M., Tietmeyer, R., Constantinides, E. Business Reputation and Social Media: A Primer on Threats and Responses. *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice*. 2015. №16. P. 193–208. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/dddmp.2015.1> (date of access: 9.09.2025).

ow Open Eyes supports Ukraine. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/open-eyes> (date of access 9.11.2025)

45. Hwang J. Corporate Social Responsibility (CSR) in the Digital Age: Investigating the challenges and future insights. *GSC Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 21, Iss. 1. P. 503–518. URL: <https://gsconlinepress.com/journals/gscarr/sites/default/files/GSCARR-2024-0383.pdf> (date of access: 09.11.2025).

46. Hwang, K. Cost-benefit analysis: its usage and critiques: CBA: its usage and critiques. *Journal of Public Affairs*. 2016. 16/1. P. 75–80. URL: <https://doi.org/10.1002/pa.1565>

otler P., Wong V., Saunders J. *Principles of Marketing*. 5th European ed. Prentice Hall, 2008. 1020 p.

48. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley, 2021. 224 p.

otler, P., Zaltman, G. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 1971. №35(3), P. 3–12. URL: <https://doi.org/10.1177/002224297103500302> (date of access: 29.08.2025)

aldonado, M., Corbey, M. Social Return on Investment (SROI): a review of the technique. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 2016. № 90(3), P. 79–86. URL: <https://doi.org/10.5117/mab.90.31266>

outer, N., Dean, M., Koopmans, C., Vassallo, J. M. Comparing cost-benefit analysis
a

2020. №6, P. 225–254 URL: <https://doi.org/10.1016/bs.atpp.2020.07.009>

52. Mykhailova K. Ukraine's IT Sector Experienced Lowest Staff Outflow Since Russia's Invasion. 2025. URL: <https://www.kyivpost.com/post/47405> (date of access: 10.11.2025).

ECD. Responsible Business Conduct and Corporate Sustainability. 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct/responsible-business-conduct-environment-and-climate-change.html> (date of access: 10.08.2025).

54. Oladele, O. The Influence of Strategic Management on Sustainable Business Development. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/388790487> (date of access: 29.08.2025)

55. Our values make us a trusted technology partner. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/about-us/our-values> (date of access: 09.11.2025).

56. Patagonia. How We're Making Change. URL: <https://www.patagonia.com/our-footprint/>

57. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 98, No. 1. P. 62–77.

58. SoftServe Corporate Social Responsibility Report 2022. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2022.pdf> (date of access: 09.11.2025).

59. SoftServe CSR Policy. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-csr-policy.pdf> (date of access: 09.11.2025).

60. SoftServe Employee Voice Reduced Attrition. URL: <https://www.workday.com/en-us/customer-stories/q-z/softserve-employee-voice-reduced-attrition.html> (date of access: 09.10.2025).

61. SoftServe Issues Sustainability Report 2024 Highlighting AI Adoption, Belonging, and Education. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/news/softserve-issues-sustainability-report-2024> (date of access: 09.11.2025).

62. SoftServe Sustainability Report 2021. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2021> (date of access: 09.11.2025).
63. SoftServe Sustainability Report 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2023> (date of access: 09.11.2025).
64. SoftServe wins Partnership for Sustainability Award 2024 by UN Global Compact. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-wins-award-for-veterans-program> (date of access: 14.11.2025).
65. SoftServe Sustainability Report 2024. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility> (date of access: 14.11.2025).
66. Sustainability Report 2024. SoftServe Inc. 2025. 95 p. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2024.pdf> (date of access: 14.11.2025).
67. Tcacenco V. 9 Biggest IT Companies in Ukraine Based on Revenue. URL: <https://techbehemoths.com/blog/9-biggest-it-companies-in-ukraine-based-on-revenue> (date of access: 14.11.2025).
68. Ternyik, S. Sustainable Marketing Strategies. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4736675> (date of access: 10.11.2025)
69. The IKEA Sustainability Strategy. URL: <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/climate-environment/the-ikea-sustainability-strategy-pubfea4c210/> (date of access: 10.09.2025).
70. Top 30 IT companies in Ukraine by revenues: overview. *Better Regulation Delivery Office (BRDO)*. 2023. 24 p. URL: <https://brdo.com.ua/en/wp-content/uploads/sites/5/2023/07/Top-30-UA-IT-companies-overview-EN.pdf> (date of access: 10.09.2025).
71. UN Global Compact. Corporate Sustainability in 2022: Trends and Insights. URL: <https://unglobalcompact.org> (date of access: 10.11.2025).
72. UN Global Compact. Integrating the SDGs into Corporate Strategy 2021. URL: <https://unglobalcompact.org> (date of access: 10.05.2025).

73. What is Social Cost Benefit Analysis in Project Management? URL: <https://agilemania.com/social-cost-benefit-analysis-in-project-management> (date of access: 10.11.2025).
74. World Economic Forum. Global Corporate Purpose Trends Report. 2024. URL: <https://www.weforum.org> (date of access: 10.09.2025).
75. Wren D. A. History of Management Thought.. *John Wiley & Sons*. 2009. 560 p.



ДОДАТКИ

