

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Заочна форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ШИНКАРЕНКА МИКОЛИ ГРИГОРОВИЧА**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності Шинкаренко М.Г.*

Науковий керівник:
PhD, доцент.
Фурса Влада Сергіївна

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Дослідження понятійно-категоріального апарату соціальної відповідальності підприємства.....	7
1.2. Методичний інструментарій оцінювання ефективності соціальної діяльності підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	27
2.1. Загальна характеристика ІТ-ринку України та діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	27
2.2. Діагностика результативності та ефективності фінансово- господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	33
2.3. Оцінка ефективності соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	46
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	59
3.1. Сутнісна характеристика пропозиції щодо підвищення соціальної відповідальності підприємства.....	59
3.2. Обґрунтування ресурсного забезпечення та соціальної доцільності реалізації розробленої пропозиції.....	64
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економічних систем та посилення суспільних очікувань до бізнесу питання підвищення соціальної відповідальності підприємств набуває особливої актуальності. Підприємство сьогодні розглядається не лише як суб'єкт господарювання, орієнтований на отримання прибутку, а як активний учасник соціально-економічних процесів, що формує якість життя населення та впливає на стійкість територіальних громад. Зростання ролі принципів сталого розвитку, прозорості та підзвітності зумовлює необхідність інтеграції соціальної відповідальності у систему стратегічного управління компанією. Водночас проблема соціальної відповідальності є актуальною не лише для транснаціональних корпорацій, а й для національних, регіональних та середніх підприємств, діяльність яких безпосередньо впливає на локальні громади та економічну безпеку держави.

Особливої значущості питання підвищення соціальної відповідальності набуває в умовах повномасштабної війни в Україні. Воєнні дії спричинили глибокі соціально-економічні втрати, руйнування інфраструктури, міграційні процеси та зростання рівня соціальної вразливості населення. У таких умовах підприємства виконують не лише економічну функцію, а й соціальну місію – забезпечують зайнятість, підтримують працівників і їхні родини, беруть участь у гуманітарних ініціативах та сприяють відновленню територій. Соціально відповідальна поведінка бізнесу стає елементом національної стійкості та чинником відновлення економіки. Саме підприємства здатні акумулювати ресурси, організаційний потенціал і управлінські компетенції для вирішення суспільно значущих завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми підвищення соціальної відповідальності підприємства підтверджується сучасними науковими дослідженнями, що акцентують увагу на трансформації ролі бізнесу у забезпеченні соціально-економічної стійкості держави. Зокрема, Л. Червінська, Т. Червінська, І. Каліна, М. Коваль, Н. Шуляр та О. Чернишов [21] обґрунтовують, що в умовах

війни соціальна відповідальність набуває стратегічного характеру та стає інструментом підтримки економічної стабільності й відновлення країни. Л. Червінська [12] доводить, що інтеграція соціальних ініціатив у систему фінансового управління підприємством сприяє підвищенню його адаптивності до кризових викликів, що безпосередньо корелює з визначеною у роботі проблематикою забезпечення стійкості бізнесу.

Важливість комунікаційного аспекту соціальної відповідальності підкреслює А. Д. Баранецька [22], яка визначає стратегічні комунікації як ключовий інструмент формування довіри та зміцнення репутаційного капіталу підприємства. Є. О. Загорулько та Д. О. Олтаржевський [15] розкривають роль корпоративних комунікацій у формуванні соціального іміджу компанії, акцентуючи на значенні прозорості та системності взаємодії зі стейкхолдерами. У свою чергу, Т. J. McClimon [23] звертає увагу на ризики декларативної соціальної відповідальності, обґрунтовуючи необхідність реального впровадження ESG-принципів для запобігання репутаційним втратам. Сучасні дослідження підтверджують визначену в роботі актуальність проблеми підвищення соціальної відповідальності підприємств, зокрема в умовах воєнних трансформацій, та підкреслюють необхідність розроблення комплексного методичного підходу до її оцінювання й удосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення соціальної відповідальності підприємства на основі комплексної оцінки її рівня та визначення напрямів удосконалення механізмів управління соціальною діяльністю. Відповідно до поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити понятійно-категоріальний апарат соціальної відповідальності підприємства та узагальнити наукові підходи до визначення її сутності;
- систематизувати принципи соціальної відповідальності підприємства та сформулювати їх класифікацію;
- розробити методичний інструментарій оцінювання ефективності соціальної діяльності підприємства;

- проаналізувати стан і тенденції розвитку галузевого ринку та надати загальну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити діагностику результативності та ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
- провести комплексну оцінку рівня соціальної відповідальності підприємства на основі запропонованої методики;
- розробити пропозицію щодо підвищення соціальної відповідальності підприємства;
- обґрунтувати ресурсне забезпечення та соціально-економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти оцінювання та практичні механізми підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано метод теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняльний метод, системний підхід, метод фінансово-економічного аналізу, горизонтальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, PEST-аналіз, метод експертного оцінювання, соціологічний метод, анкетування, метод нормування показників, індексний метод, табличний і графічний методи, що дало змогу дослідити теоретико-методичні засади соціальної відповідальності підприємства, оцінити фінансово-господарську діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», визначити рівень його соціальної відповідальності та обґрунтувати практичну пропозицію щодо її підвищення.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. у можливості використання запропонованої методики та програми поглиблення ветеранських і реінтеграційних ініціатив у діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» для підвищення рівня його соціальної відповідальності, розвитку інклюзивної корпоративної культури та посилення соціального ефекту діяльності підприємства.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань соціальної відповідальності бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку, ESG-підходів і корпоративного управління, міжнародні стандарти та методичні матеріали у сфері соціальної відповідальності, фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2024 роки, матеріали офіційного сайту EPAM Systems, відкриті реєстраційні дані підприємства, галузеві звіти щодо розвитку ІТ-ринку України, статистичні й аналітичні матеріали, а також результати соціологічного опитування працівників підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Дослідження понятійно-категоріального апарату соціальної відповідальності підприємства

У сучасних умовах глибоких трансформацій економічних систем, глобалізації ринків, цифровізації бізнес-процесів та посилення суспільних очікувань до суб'єктів господарювання питання соціальної відповідальності підприємств набуває особливої актуальності. Підприємство сьогодні розглядається не лише як економічний агент, орієнтований на отримання прибутку, а як повноправний учасник соціально-економічних процесів, який формує якість життя населення, впливає на стан довкілля, розвиток громад, зайнятість, рівень соціальної стабільності та економічну безпеку держави.

Світові тенденції розвитку корпоративного управління демонструють поступовий перехід від моделі максимізації короткострокового прибутку до концепції сталого розвитку, що передбачає баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів. Посилення ролі міжнародних стандартів, таких як принципи сталого розвитку, ESG-підходи, нефінансова звітність, зумовлює необхідність інтеграції соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємством. Соціальна відповідальність стає не факультативною ініціативою, а обов'язковим елементом конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку.

Особливої ваги проблема соціальної відповідальності набуває в умовах повномасштабної війни в Україні. Воєнні дії спричинили масштабні соціально-економічні втрати: руйнування інфраструктури, скорочення виробництва, міграцію населення, зростання рівня безробіття, збільшення кількості вразливих категорій громадян. У таких умовах бізнес виконує не лише економічну, а й важливу

соціальну функцію – забезпечує робочі місця, підтримує працівників і їхні родини, бере участь у фінансуванні гуманітарних ініціатив, сприяє відновленню територій, допомагає Збройним Силам України та місцевим громадам.

Війна трансформує саму природу соціальної відповідальності: якщо раніше її реалізація здебільшого асоціювалася з екологічними програмами, благодійністю чи корпоративним волонтерством, то нині вона набуває стратегічного значення для національної стійкості та економічного відновлення країни. Підприємства стають елементом системи економічної безпеки держави, а їхня соціальна позиція впливає на рівень довіри суспільства, партнерів та міжнародних інвесторів.

Водночас світовий досвід демонструє, що в періоди криз і глобальних викликів (економічних спадів, пандемій, воєн, кліматичних змін) саме соціально відповідальні компанії виявляються більш адаптивними та стійкими. Вони швидше відновлюють діяльність, зберігають кадровий потенціал і підтримують довгострокові партнерські зв'язки. Таким чином, соціальна відповідальність виступає важливим інструментом антикризового управління та забезпечення стратегічної стабільності.

Разом з тим у науковій літературі відсутня єдність щодо трактування сутності соціальної відповідальності, її складових, меж реалізації та співвідношення з поняттям корпоративної соціальної відповідальності. Різні підходи до інтерпретації даної категорії зумовлюють необхідність систематизації наукових позицій та уточнення її змістового наповнення. У табл. 1.1 узагальнено основні наукові підходи до визначення поняття соціальної відповідальності підприємства.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності соціальної відповідальності підприємства

№	Автор	Трактування сутності соціальної відповідальності
1	В. Андрищенко, В. Бакіров, М. Бойченко [1, с. 141-142]	Соціальна відповідальність є засобом підтримання цілісності суспільства, соціальної злагоди та справедливості; її рівень зростає відповідно до розвитку демократії, культури та громадянської активності.
2	О. Безрукова [2, с.294]	Соціальна відповідальність – це властивість організації як суб'єкта, діяльність якої спрямована на задоволення соціальних потреб і вирішення проблем суспільства; необхідно розмежовувати соціальну відповідальність організації та відповідальність соціуму.

Продовження табл.1.1

3	І. Акімова [3]	Соціальна відповідальність полягає в обов'язку підприємства контролювати вплив своїх рішень і дій на суспільство та довкілля, забезпечуючи прозорість, етичність та сприяння сталому розвитку.
4	Л. Матвійчук, К. Ткач [4]	Соціальна відповідальність розглядається як еволюційний процес інтеграції соціальних і морально-етичних норм у діяльність підприємства відповідно до суспільних очікувань.
5	М. Чупріна, Г. Жалдак [5]	Соціальна відповідальність підприємства визначається як комплекс добровільних зобов'язань щодо гармонізації економічних інтересів бізнесу та соціальних інтересів суспільства.

Джерело: узагальнено автором

Аналіз наукових підходів до трактування сутності соціальної відповідальності підприємства свідчить про багатовимірність даної категорії та її інтегративний характер. Підхід В. Андрющенка, В. Бакірова та М. Бойченка [1] акцентує увагу на макросоціальному вимірі соціальної відповідальності. Автори розглядають її як механізм забезпечення цілісності суспільства, соціальної злагоди та справедливості. Підхід В. Андрющенка, В. Бакірова та М. Бойченка [1] підкреслює взаємозв'язок між рівнем розвитку соціальної відповідальності та ступенем демократичності, культури й активності суспільства. Отже, соціальна відповідальність підприємства в даному контексті виступає елементом ширшої соціальної системи та чинником суспільної стабільності.

О. Безрукова [2] пропонує системний підхід, наголошуючи на необхідності розмежування соціальної відповідальності організації та відповідальності соціуму. Авторка визначає соціальну відповідальність як властивість суб'єкта (організації), предметом якої є соціальні потреби та проблеми суспільства. У межах цього підходу підприємство виступає активним суб'єктом впливу, що свідомо спрямовує свою діяльність на вирішення соціально значущих завдань. Соціальна відповідальність трактується як характеристика діяльності організації, що відображає її взаємодію з соціальним середовищем.

І. Акімова [3] зосереджує увагу на управлінському та етичному аспектах соціальної відповідальності. Авторка підкреслює обов'язок підприємства контролювати вплив своїх рішень і дій на суспільство та довкілля, забезпечуючи прозорість, етичність і сприяння сталому розвитку. У цьому випадку соціальна

відповідальність розглядається як усвідомлена позиція підприємства щодо наслідків своєї діяльності, що інтегрується у систему управління.

Підхід Л. Матвійчук та К. Ткач [4] характеризується еволюційним баченням соціальної відповідальності. Автори розглядають її як процес поступової інтеграції соціальних і морально-етичних норм у діяльність підприємства відповідно до змін суспільних очікувань та підкреслює динамічність категорії та її залежність від соціально-економічного розвитку середовища функціонування підприємства.

М. Чупріна та Г. Жалдак [5] акцентують увагу на добровільному характері соціальної відповідальності та необхідності гармонізації економічних інтересів бізнесу із соціальними інтересами суспільства. У межах цього підходу соціальна відповідальність розглядається як комплекс зобов'язань підприємства, що виходять за межі формальних законодавчих вимог і спрямовані на забезпечення балансу інтересів.

Узагальнення наведених підходів дозволяє виокремити спільні концептуальні риси: наявність суб'єкта (підприємства) як активного учасника соціальних процесів; орієнтація на задоволення соціальних потреб та вирішення суспільно значущих проблем; усвідомлення впливу господарської діяльності на суспільство та довкілля; поєднання економічних, етичних та соціальних аспектів діяльності; динамічний та інтегративний характер категорії.

З урахуванням проведеного аналізу доцільно сформулювати авторське визначення: соціальна відповідальність підприємства – це інтегрована характеристика діяльності суб'єкта господарювання, що відображає його усвідомлений обов'язок враховувати соціальні потреби суспільства та наслідки власних рішень і дій, забезпечувати баланс економічних і суспільних інтересів та сприяти сталому розвитку соціально-економічної системи.

Поглиблюючи розмежування понять, І. Стойко [6] акцентує увагу на тому, що хоча соціальна відповідальність бізнесу та корпоративна соціальна відповідальність мають спільну концептуальну основу, вони не є повністю тотожними категоріями. Автор підкреслює, що соціальна відповідальність бізнесу є ширшим поняттям, яке відображає загальну філософію ведення підприємницької

діяльності, орієнтованої на врахування суспільних інтересів поряд із досягненням економічних результатів. Вона характеризує світоглядну позицію суб'єкта господарювання щодо своєї ролі у суспільстві.

Водночас корпоративна соціальна відповідальність, за трактуванням автора, виступає інституціоналізованою формою реалізації цієї філософії, тобто конкретним механізмом або моделлю управління підприємством, що передбачає впровадження відповідних політик, програм і практик. Інакше кажучи, якщо соціальна відповідальність бізнесу відображає ідеологічний та ціннісний вимір взаємодії підприємства із суспільством, то КСВ є практичним інструментарієм її впровадження в діяльність компанії. Таким чином, І. Стойко [6] фактично пропонує розглядати соціальну відповідальність як концептуальну основу, що визначає спрямованість бізнесу на поєднання прибутковості та суспільної користі, тоді як корпоративна соціальна відповідальність постає як системно організований процес управління, спрямований на досягнення конкретних соціально-економічних результатів.

Отже, незважаючи на спільність змістового поля, відмінність між цими поняттями полягає у рівні їх конкретизації: соціальна відповідальність бізнесу відображає загальний принцип функціонування підприємства, а корпоративна соціальна відповідальність – спосіб його практичної реалізації через управлінські рішення та інструменти.

У сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність підприємництва трансформується з факультативної ініціативи у стратегічний чинник забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та формування їхньої довгострокової ринкової стійкості. Посилення суспільних очікувань щодо етичної поведінки бізнесу, загострення глобальних екологічних проблем, зростання соціальної нерівності та воєнні виклики обумовлюють необхідність інтеграції соціальних і екологічних аспектів у систему стратегічного управління підприємством. У цьому контексті соціальна відповідальність розглядається як складова парадигми сталого розвитку, що передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних інтересів.

Як зазначає І. Стойко [6], соціальна відповідальність бізнесу в сучасних умовах набуває особливої значущості в період воєнних і післявоєнних трансформацій, коли підприємства виконують не лише економічну, а й важливу соціальну функцію підтримки суспільства. Автор підкреслює, що відповідальна поведінка бізнесу сприяє збереженню соціальної стабільності, зміцненню довіри до підприємств та формуванню передумов для відновлення національної економіки.

У ринковій економіці підприємства, що впроваджують принципи соціальної відповідальності, отримують низку стратегічних переваг. Насамперед це стосується зміцнення довіри споживачів, яка стає вагомим фактором конкурентного вибору. Соціально відповідальна діяльність позитивно впливає на репутаційний капітал компанії, що, у свою чергу, підвищує її інвестиційну привабливість та розширює можливості партнерської взаємодії.

Крім зовнішніх ефектів, соціальна відповідальність має вагоме значення для внутрішньої ефективності підприємства. Інвестування в розвиток людського капіталу, створення безпечних і гідних умов праці, формування корпоративної культури, заснованої на етичних принципах, забезпечує зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів і підвищення рівня мотивації персоналу. В умовах воєнного часу такі заходи набувають особливого значення, оскільки сприяють стабілізації трудових колективів та підтриманню соціальної рівноваги.

Водночас соціальна відповідальність виконує функцію мінімізації ризиків господарської діяльності. Дотримання екологічних стандартів, принципів добросовісної конкуренції та етичної поведінки на ринку знижує ймовірність конфліктів із громадами, органами влади та споживачами. У глобалізованому середовищі, де інформаційні потоки є надзвичайно швидкими, репутаційні ризики можуть мати суттєві економічні наслідки, тому соціально відповідальна діяльність виступає превентивним механізмом забезпечення стабільності бізнесу. Отже, соціальна відповідальність підприємництва у сучасних умовах набуває стратегічного характеру та виступає інтегрованим інструментом досягнення економічних результатів у поєднанні із забезпеченням суспільної користі. У воєнний та післявоєнний період соціальна відповідальність стає не лише фактором

конкурентоспроможності, а й важливою складовою національної економічної стійкості та відновлення.

Разом із тим, аналізуючи сутність соціальної відповідальності підприємства, не можна обмежуватися виключно її ціннісно-нормативним або суб'єктивним виміром. Соціальна відповідальність не є лише результатом добровільного вибору чи моральної позиції окремого суб'єкта господарювання, а ґрунтується на системі визначених принципів, які формують її зміст, межі реалізації та практичні орієнтири.

Інакше кажучи, соціальна відповідальність підприємства повинна мати не лише декларативний характер, а спиратися на чіткі засади, що забезпечують послідовність, прозорість і результативність відповідальної діяльності. Саме принципи виступають концептуальною основою, яка забезпечує узгодженість між економічними цілями підприємства та суспільними очікуваннями, визначає напрямки взаємодії зі стейкхолдерами та формує механізми реалізації соціально орієнтованої стратегії. Для комплексного розуміння соціальної відповідальності підприємства доцільно перейти до аналізу її базових принципів, які конкретизують сутність даної категорії та відображають фундаментальні засади її функціонування. Деталізований перелік і характеристика ключових принципів соціальної відповідальності підприємства наведені в таблиці 1.2.

Принципи соціальної відповідальності підприємства мають системний характер і формують цілісну нормативну основу відповідальної поведінки суб'єкта господарювання. Їх поділ на основні та додаткові дозволяє структурувати зміст соціальної відповідальності відповідно до рівня їх фундаментальності та функціонального призначення. Методологічним підґрунтям для формування базових принципів виступає міжнародний стандарт ISO 26000 [7], який визначає універсальні засади соціально відповідальної діяльності організацій.

До основних принципів належать підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін, верховенства права, міжнародних стандартів поведінки та прав людини. Відповідно до положень ISO 26000 [7], підзвітність передбачає визнання організацією відповідальності за наслідки

власних рішень і діяльності, що впливають на суспільство та довкілля. Необхідність створення механізмів контролю, оцінювання та звітності щодо соціального й екологічного впливу. Прозорість, у свою чергу, вимагає відкритого розкриття суттєвої інформації для стейкхолдерів, що сприяє зміцненню довіри та забезпеченню об'єктивної оцінки діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Систематизація принципів соціальної відповідальності підприємства

Група принципів	Принцип	Змістовне наповнення
Основні принципи	Відповідальність (підзвітність)	Підприємство несе відповідальність за вплив своєї діяльності на суспільство, економіку та довкілля, забезпечує механізми контролю та звітності.
	Прозорість	Забезпечення відкритості, доступності та достовірності інформації щодо рішень і результатів діяльності, що впливають на стейкхолдерів.
	Етична поведінка	Дотримання чесності, доброчесності, справедливості та поваги у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.
	Повага до інтересів зацікавлених сторін	Врахування потреб і очікувань усіх груп, на які впливає діяльність підприємства.
	Повага до верховенства права	Безумовне дотримання законодавства та визнання його пріоритетності у господарській діяльності.
	Повага до міжнародних стандартів поведінки	Орієнтація на міжнародно визнані норми та стандарти у сфері прав людини, екології, антикорупції тощо.
	Повага до прав людини	Забезпечення і захист основоположних прав людини у всіх аспектах діяльності підприємства.
Додаткові принципи	Сталий розвиток	Орієнтація на довгостроковий баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів з урахуванням потреб майбутніх поколінь.
	Добровільність	Реалізація соціальних ініціатив на основі внутрішніх цінностей і стратегічних пріоритетів, а не лише під впливом зовнішнього регулювання.
	Інноваційність	Використання сучасних технологій та управлінських рішень для підвищення ефективності соціальних ініціатив.
	Культурна чутливість	Врахування соціокультурних особливостей регіону функціонування підприємства та повага до локальної ідентичності.
	Партнерство та взаємодія	Розвиток довгострокової співпраці зі стейкхолдерами для спільного вирішення соціальних і екологічних проблем.
	Ризик-орієнтованість	Врахування соціальних, екологічних та репутаційних ризиків у процесі стратегічного управління.

Джерело : узагальнено автором на основі [7-9]

Принцип етичної поведінки закріплює обов'язок діяти добросовісно, чесно та справедливо, навіть у випадках, коли правове регулювання не містить чітких приписів. Повага до інтересів зацікавлених сторін передбачає визнання їх законних очікувань і врахування їх у процесі прийняття управлінських рішень. Принцип верховенства права встановлює пріоритетність законодавчих норм у діяльності підприємства, тоді як орієнтація на міжнародні стандарти поведінки розширює рамки відповідальності до глобального рівня, забезпечуючи відповідність міжнародним нормам у сфері прав людини, екології та доброчесного ведення бізнесу. Окреме значення має повага до прав людини, яка розглядається ISO 26000 [7] як невід'ємний елемент соціальної відповідальності, що передбачає недопущення дискримінації, забезпечення безпечних умов праці та захист гідності особи.

Додаткові принципи деталізують і розширюють базові положення, адаптуючи їх до сучасних соціально-економічних умов. Принцип сталого розвитку відображає інтеграцію економічної, соціальної та екологічної складових діяльності підприємства, що узгоджується з концепцією довгострокової збалансованості. Добровільність підкреслює, що соціальна відповідальність виходить за межі формального виконання законодавчих вимог і ґрунтується на внутрішніх цінностях та стратегічних пріоритетах організації. Інноваційність забезпечує адаптивність соціальних ініціатив до нових викликів та сприяє формуванню конкурентних переваг.

Культурна чутливість відображає необхідність врахування соціокультурного контексту функціонування підприємства, що особливо актуально для компаній, які працюють у багатонаціональному середовищі. Принцип партнерства та взаємодії підкреслює значення діалогу зі стейкхолдерами як інструменту спільного вирішення соціально значущих проблем. Ризик-орієнтованість, у свою чергу, забезпечує інтеграцію соціальних та екологічних ризиків у систему стратегічного управління підприємством.

Сформована система принципів відображає багаторівневу структуру соціальної відповідальності підприємства: основні принципи формують її

нормативно-етичний фундамент відповідно до ISO 26000 [7], тоді як додаткові принципи забезпечують стратегічну гнучкість і адаптацію до сучасних викликів. У сукупності вони створюють методологічну основу для інтеграції соціальної відповідальності у систему корпоративного управління та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

1.2 Методичний інструментарій оцінювання ефективності соціальної діяльності підприємства

В умовах трансформації корпоративного управління та посилення вимог до прозорості бізнесу оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства набуває системного значення. Впровадження принципів соціальної відповідальності потребує не лише їх формального декларування, а й вимірювання реального впливу на економічне середовище, довкілля та соціум. Саме тому оцінка соціальної відповідальності виступає інструментом стратегічного контролю, що дозволяє зіставити задекларовані цілі з фактичними результатами діяльності підприємства.

Сучасні підходи до оцінювання ґрунтуються на інтегрованій моделі, яка охоплює три взаємопов'язані блоки показників: економічний, екологічний та соціальний. Такий поділ корелює з концепцією сталого розвитку та триєдиною моделлю «економіка – суспільство – довкілля» [12]. Візуальне розмежування цих груп показників доцільно представити у вигляді структурної схеми (рис. 1.1), що відображає їх змістове наповнення та функціональне призначення.

Аналіз рис. 1.1 дозволяє констатувати, що оцінювання соціальної відповідальності підприємства має системний характер і ґрунтується на триєдиній структурі показників: економічних, екологічних та соціальних. Такий підхід відповідає концепції сталого розвитку та відображає взаємозв'язок між

фінансовими результатами діяльності підприємства, його впливом на довкілля та соціальним середовищем.



Рисунок 1.1 – Структуризація показників оцінювання соціальної відповідальності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [12-13]

Виділення зазначених блоків обумовлено необхідністю візуалізації їх функціональної автономності та водночас взаємодоповнюваності. Кожна група показників має власне аналітичне навантаження, що дозволяє комплексно оцінити рівень відповідальності бізнесу. Саме структурне розмежування дає можливість

уникнути фрагментарного підходу до оцінювання та забезпечує системність дослідження. Економічний блок охоплює показники, що характеризують фінансову складову соціальної відповідальності підприємства та ступінь інтеграції соціальних ініціатив у його господарську діяльність. До цієї групи належать обсяги соціальних інвестицій, витрати на реалізацію соціальних програм, інвестиції у розвиток персоналу, рівень податкової дисципліни та частка соціальних витрат у структурі прибутку. Зазначені показники демонструють, наскільки відповідальність підприємства підкріплена реальними фінансовими ресурсами, а не обмежується декларативними заявами. Вони дозволяють оцінити системність соціальної політики компанії, її стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток та готовність інвестувати у людський капітал і суспільні проекти. Важливо, що економічні показники водночас відображають і рівень фінансової стійкості підприємства, оскільки соціальна активність можлива лише за умови ефективного управління ресурсами.

Окреме значення економічного блоку полягає в тому, що він створює основу для вимірювання результативності соціальних ініціатив. Саме через фінансові параметри можна простежити, чи інтегровані принципи соціальної відповідальності у стратегічні документи компанії, чи вони мають епізодичний характер. Крім того, економічні індикатори дозволяють здійснювати порівняльний аналіз підприємств у межах галузі, визначати рівень їх соціальної активності та формувати рейтингові оцінки. У сучасних умовах саме фінансова прозорість і відповідальне використання ресурсів є важливими критеріями довіри з боку інвесторів та партнерів. Таким чином, економічний блок формує матеріальну основу соціальної відповідальності підприємства.

Екологічний блок показників характеризує вплив підприємства на природне середовище та рівень дотримання природоохоронних стандартів. До нього належать обсяги викидів забруднюючих речовин, кількість порушень екологічних норм, рівень ресурсоефективності, використання альтернативних джерел енергії, показники утилізації та переробки відходів. Ці індикатори відображають ступінь екологічної відповідальності бізнесу та його готовність мінімізувати негативний

вплив на довкілля. Вони дозволяють оцінити не лише поточний стан екологічної безпеки підприємства, але й ефективність впроваджених екологічних технологій та управлінських рішень. В умовах глобалізації екологічні показники дедалі частіше стають ключовими критеріями доступу до міжнародних ринків.

Важливість екологічного блоку зумовлена тим, що природні ресурси є обмеженими, а їх нераціональне використання створює довгострокові ризики для бізнесу та суспільства. Зростаючі вимоги до декарбонізації економіки, переходу до циркулярної моделі виробництва та впровадження «зелених» технологій підсилюють роль екологічних критеріїв у системі оцінювання. Крім того, екологічні показники безпосередньо впливають на репутаційний капітал підприємства та його інвестиційну привабливість. Саме тому їх виокремлення у структурі рисунка дозволяє підкреслити стратегічну значущість екологічної складової соціальної відповідальності.

Соціальний блок охоплює показники, що характеризують внутрішній та зовнішній соціальний вплив підприємства. До цієї групи належать плинність кадрів, рівень задоволеності персоналу, безпека та умови праці, участь підприємства у розвитку місцевої інфраструктури, реалізація соціальних програм для громад. Ці індикатори відображають якість управління людськими ресурсами, рівень соціальної стабільності та ступінь інтеграції компанії у суспільне середовище. Соціальні показники дозволяють визначити, наскільки підприємство сприяє формуванню гідних умов праці, професійному розвитку персоналу та зміцненню соціального капіталу.

Водночас соціальний блок має стратегічне значення для забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Лояльність персоналу, довіра місцевих громад і партнерів, позитивний імідж компанії безпосередньо впливають на її конкурентні позиції. Соціальні показники є індикаторами корпоративної культури, ефективності комунікації зі стейкхолдерами та здатності бізнесу реагувати на суспільні виклики. Саме через цю групу критеріїв формується репутаційний потенціал підприємства, що в умовах цифрової відкритості стає одним із визначальних чинників успіху.

Отже, представлена на рис. 1.1 модель відображає класичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності підприємства, який базується на групуванні показників за трьома напрямками впливу: економічним, екологічним та соціальним. Її перевагою є системність, логічна структурованість та можливість комплексного аналізу внутрішніх процесів підприємства. Водночас зазначений підхід переважно орієнтований на внутрішню аналітику та не завжди забезпечує стандартизоване міжгалузеве або міжнародне порівняння результатів. Саме тому у сучасній практиці дедалі більшого поширення набувають міжнародні індекси та рейтингові системи оцінювання соціальної відповідальності, які формують уніфіковані критерії вимірювання та дозволяють здійснювати глобальне ранжування компаній. Їх характеристика та порівняльний аналіз доцільно представити у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Найпоширеніші міжнародні індекси оцінювання соціальної відповідальності

Назва індексу	Характеристика
Domini Social Investment Index (DSI 400)	Оцінює соціальні, екологічні й управлінські показники найбільших компаній за капіталізацією.
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	Оцінка економічної основи розвитку підприємства, рівня соціальної активності та екологічної діяльності.
FTSE4Good Index	Включає фінансові, соціальні та екологічні параметри діяльності компанії.
Corporate Philanthropy Index	Визначає рівень корпоративної благодійності та взаємин із партнерами.
London Benchmarking Group Method	Оцінює рівень соціальної інклюзії та взаємодії компаній із громадами.

Джерело : [15]

Аналіз табл. 1.3 дозволяє констатувати, що міжнародні індекси оцінювання соціальної відповідальності формують стандартизовану систему критеріїв, яка забезпечує порівнянність результатів діяльності компаній у глобальному масштабі. На відміну від класичних внутрішніх підходів, представлених на рис. 1.1, міжнародні індекси ґрунтуються на комплексній методології, що поєднує фінансові, екологічні, соціальні та управлінські параметри. Кожен із наведених індексів має власну концептуальну основу та сферу застосування, що визначає його аналітичну специфіку.

Domini Social Investment Index (нині відомий як MSCI KLD 400 Social Index) є одним із перших фондових індексів, що інтегрував критерії соціально відповідального інвестування. Його методологія передбачає відбір компаній на основі оцінювання соціальних, екологічних та управлінських показників із урахуванням ринкової капіталізації. Особливістю цього індексу є поєднання традиційного фінансового аналізу з критеріями соціальної доброчесності, включаючи права людини, трудові відносини, екологічну політику та корпоративне управління.

Значення DSI 400 полягає у формуванні інвестиційного портфеля компаній, які демонструють високий рівень відповідності принципам сталого розвитку. Таким чином, індекс виконує функцію орієнтира для соціально відповідальних інвесторів, сприяючи перенаправленню капіталу до підприємств із високими стандартами етичної та екологічної поведінки. Його використання підкреслює взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та фінансовою привабливістю компанії.

Dow Jones Sustainability Index є одним із найавторитетніших міжнародних індексів сталого розвитку, що здійснює комплексну оцінку економічної, соціальної та екологічної діяльності компаній. Методологія DJSI базується на корпоративній оцінці сталості (Corporate Sustainability Assessment), яка включає понад сотню критеріїв, згрупованих за трьома напрямками: економічна стійкість, соціальна відповідальність та екологічна ефективність. Особливістю DJSI є його галузевий підхід, що дозволяє здійснювати порівняння компаній у межах конкретного сектору економіки. Включення до індексу розглядається як свідчення високого рівня корпоративного управління та стратегічної орієнтації на сталий розвиток. Для компаній це означає підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення репутації та доступ до глобальних фінансових ринків.

FTSE4Good Index створений для оцінювання компаній, що відповідають міжнародним стандартам у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Його критерії охоплюють управління ризиками, боротьбу з корупцією, захист прав людини, екологічну політику та прозорість

звітності. Індекс регулярно оновлюється з урахуванням змін у глобальному нормативному середовищі. Значущість FTSE4Good полягає у формуванні еталонного переліку компаній для інституційних інвесторів, які орієнтуються на принципи відповідального інвестування. Його методологія стимулює підприємства вдосконалювати систему нефінансової звітності, впроваджувати ESG-підходи та підвищувати рівень корпоративної відкритості. Таким чином, індекс сприяє гармонізації стандартів соціальної відповідальності на міжнародному рівні.

Corporate Philanthropy Index орієнтований на оцінювання рівня корпоративної благодійності та соціальних інвестицій компаній. Він аналізує обсяги фінансової допомоги, партнерські програми з неурядовими організаціями, участь у розвитку місцевих громад і соціальних проєктах. На відміну від комплексних ESG-індексів, цей інструмент фокусується саме на благодійній та суспільно корисній діяльності бізнесу. Значення даного індексу полягає у можливості оцінити глибину соціальної залученості підприємства та його внесок у розвиток громадянського суспільства. Він дозволяє виявити компанії, які системно інвестують у соціальні ініціативи та формують довгострокові партнерські відносини з громадами. Водночас його обмеженням є вузька спрямованість, оскільки він не охоплює повною мірою екологічні та управлінські аспекти.

London Benchmarking Group Method є міжнародною методикою вимірювання та порівняння соціальних інвестицій компаній. Вона передбачає класифікацію витрат на благодійність, корпоративні соціальні інвестиції та комерційні ініціативи, що мають соціальний ефект. Метод LBG дозволяє оцінити не лише обсяг вкладених ресурсів, а й соціальний результат та вплив на громади. Перевагою цієї методики є її орієнтація на вимірювання ефективності соціальних програм, а не лише їх фінансових параметрів. Вона сприяє формуванню системного підходу до планування та оцінювання соціальних проєктів, забезпечуючи прозорість і підзвітність компаній. Метод LBG широко використовується транснаціональними корпораціями для стандартизації нефінансової звітності та порівняння соціальної активності у різних країнах.

Таким чином, міжнародні індекси оцінювання соціальної відповідальності формують багаторівневу систему критеріїв, що дозволяє здійснювати глобальне ранжування компаній та визначати їх позицію у сфері сталого розвитку. На відміну від класичного підходу, представленого на рис. 1.1, який орієнтований переважно на внутрішній аналіз, міжнародні індекси забезпечують стандартизацію, прозорість і порівнюваність результатів на світовому рівні. Саме поєднання внутрішніх методик оцінювання з міжнародними індексами дозволяє сформувати комплексну систему вимірювання соціальної відповідальності підприємства.

Таким чином, узагальнення класичних підходів та міжнародних методик оцінювання дозволяє запропонувати інтегровану модель оцінки соціальної відповідальності бізнесу, що базується на поєднанні економічних, екологічних, соціальних та управлінських показників із урахуванням принципів сталого розвитку та вимог міжнародних стандартів – рис.1.2.

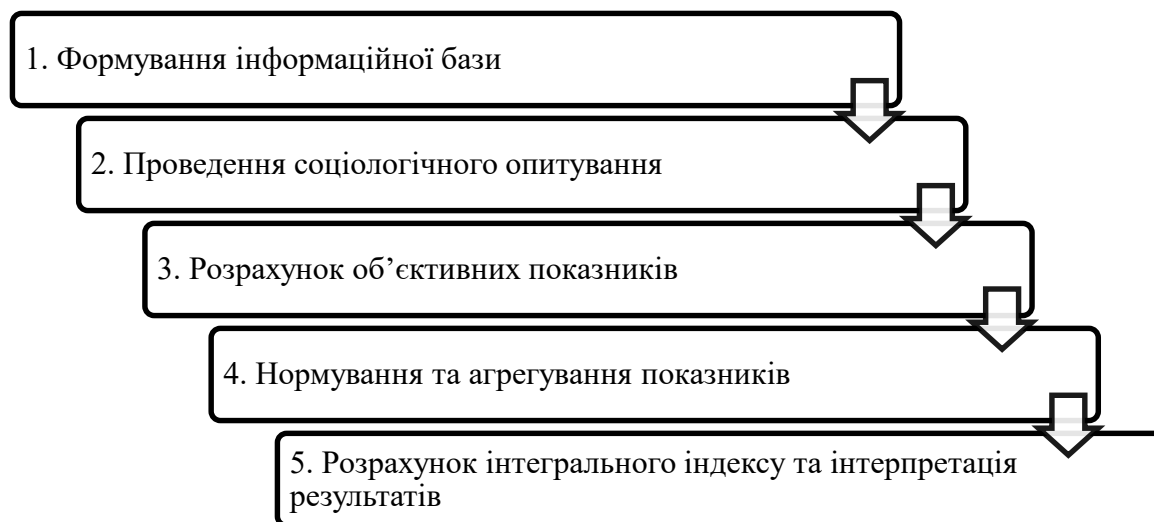


Рисунок 1.2 – Етапи комплексної оцінки соціальної відповідальності

Джерело: авторська розробка

Запропонована на рис. 1.2 модель комплексної оцінки соціальної відповідальності підприємства відображає поетапну логіку формування інтегрального індексу та поєднання суб'єктивних і об'єктивних складових аналізу. Водночас кожен із визначених етапів передбачає розрахунок конкретних кількісних та якісних показників, що формують інформаційну основу оцінювання. З метою деталізації змістового наповнення кожного етапу та конкретизації

переліку індикаторів, які підлягають вимірюванню, у табл. 1.4 представлено систематизований перелік показників та підходів до їх розрахунку відповідно до запропонованої моделі.

Таблиця 1.4 – Система показників оцінки соціальної відповідальності підприємства відповідно до запропонованої моделі

Етап	Зміст етапу	Що саме розраховується	Основні показники
1. Формування інформаційної бази	Збір первинних та вторинних даних щодо діяльності підприємства	Визначення переліку кількісних та якісних індикаторів	Фінансова звітність; нефінансова (ESG) звітність; внутрішні регламенти; кадрові дані; підготовка анкети
2. Проведення соціологічного опитування	Анкетування працівників або стейкхолдерів (шкала Лайкерта)	Середній індекс сприйняття соціальної відповідальності	Оцінка умов праці; можливостей розвитку; рівня довіри до керівництва; етичності; соціальної та екологічної активності
3. Розрахунок об'єктивних показників	Аналіз кількісних даних підприємства	Відносні та нормовані показники	Плинність кадрів; витрати на навчання на 1 працівника; частка соціальних витрат у прибутку; обсяг соціальних інвестицій; екологічні показники; наявність політик корпоративного управління
4. Нормування та агрегування показників	Приведення різномірних показників до єдиної шкали	Часткові індекси (суб'єктивний та об'єктивний)	Нормовані значення кількісних та якісних показників
5. Розрахунок інтегрального індексу та інтерпретація результатів	Узагальнення часткових індексів	Інтегральний показник соціальної відповідальності підприємства	Зважене середнє суб'єктивної та об'єктивної складових

Джерело: авторська розробка

Запропонована на рис. 1.2 модель передбачає поетапну логіку оцінювання соціальної відповідальності підприємства, що забезпечує системність і послідовність аналітичного процесу. Перший етап – формування інформаційної бази – полягає у зборі фінансової, нефінансової, кадрової та управлінської інформації, необхідної для подальших розрахунків. На цьому етапі визначається перелік показників, джерела даних та інструментарій їх обробки, що забезпечує достовірність і репрезентативність оцінювання. Саме якість сформованої інформаційної бази визначає об'єктивність наступних етапів аналізу.

Другий етап передбачає проведення соціологічного опитування працівників або інших зацікавлених сторін з метою визначення рівня сприйняття соціальної відповідальності підприємства. Отримані результати дозволяють оцінити якісні аспекти корпоративної культури, довіри, етичності та соціальної активності. Третій етап полягає у розрахунку об'єктивних показників, що відображають фактичний рівень реалізації принципів соціальної відповідальності через кількісні індикатори. Поєднання суб'єктивних та об'єктивних даних дозволяє сформувати цілісне уявлення про реальний стан соціальної відповідальності підприємства.

Четвертий етап передбачає нормування та агрегування отриманих показників з метою приведення їх до єдиної вимірювальної шкали. Це дозволяє забезпечити порівнюваність різнорідних індикаторів та сформувати часткові індекси за окремими напрямками оцінювання. П'ятий етап полягає у розрахунку інтегрального індексу соціальної відповідальності та інтерпретації отриманих результатів. На цьому етапі здійснюється узагальнення всіх розрахованих показників і визначається загальний рівень соціальної відповідальності підприємства. Отже, запропонована поетапна модель забезпечує комплексний підхід до оцінювання соціальної відповідальності, поєднуючи якісні та кількісні методи аналізу. Вона дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінювання, підвищити аналітичну точність і створити методичну основу для практичного застосування в межах подальшого дослідження.

Отже, соціальна відповідальність підприємства у межах даного дослідження визначено як інтегровану характеристику його діяльності, що відображає усвідомлений вплив управлінських рішень на економічне, соціальне та екологічне середовище та передбачає забезпечення балансу інтересів бізнесу й суспільства на засадах сталого розвитку. Запропоноване визначення акцентує увагу на системному, стратегічному та управлінському характері соціальної відповідальності, що виходить за межі окремих соціальних ініціатив або благодійної діяльності. До принципів соціальної відповідальності у роботі віднесено підзвітність, прозорість, етичну поведінку, повагу до інтересів стейкхолдерів, верховенство права, повагу до міжнародних стандартів поведінки

та прав людини як базові засади, а також сталий розвиток, добровільність, інноваційність, культурну чутливість, партнерство та ризик-орієнтованість як принципи стратегічної адаптації. Їх систематизація дозволила сформуванню концептуальну основу для подальшого методичного обґрунтування оцінювання.

Для розрахунку та оцінки рівня соціальної відповідальності у роботі розроблено поетапну методику, що включає формування інформаційної бази, проведення соціологічного опитування, визначення об'єктивних кількісних показників, їх нормування та агрегування з подальшим розрахунком інтегрального індексу. Оцінювання здійснюється на основі економічних, екологічних та соціальних показників, що забезпечує комплексність і репрезентативність аналізу. Таким чином, у даному розділі сформовано авторське визначення соціальної відповідальності, систематизовано її принципи та запропоновано методичний інструментарій її вимірювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1 Загальна характеристика ІТ-ринку України та діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

У сучасній світовій економіці інформаційні технології перетворилися на один із ключових драйверів інноваційного розвитку, підвищення продуктивності та формування нової моделі міжнародної конкуренції. ІТ-сектор забезпечує створення високої доданої вартості, стимулює цифрову трансформацію бізнесу й державного управління, а також виступає важливим джерелом експортних надходжень для багатьох країн. Для України розвиток ІТ-ринку має особливе значення, оскільки галузь поєднує високий інтелектуальний потенціал, експортну орієнтацію та здатність зберігати відносну стійкість навіть в умовах воєнних викликів. Саме тому ІТ-сфера сьогодні розглядається не лише як сегмент послуг, а як стратегічна складова національної економіки, що формує її конкурентоспроможність, валютну стабільність і передумови післявоєнного відновлення.

В українських умовах ІТ-ринок посідає вагоме місце у структурі національного господарства, оскільки забезпечує значні валютні надходження, підтримує зайнятість висококваліфікованих фахівців та зберігає важливу роль у структурі експорту послуг. За даними галузевого звіту Digital Tiger 2024, частка експорту ІТ-послуг у ВВП України у 2022 р. становила 4,5%, у 2023 р. – 3,7%, а у 2024 р. – 3,4% [24], що свідчить про те, що навіть за умов поступового зниження показника після пікового 2022 року ІТ-сектор залишається однією з найбільш значущих експортно орієнтованих галузей економіки.

Структуру частки ІТ-послуг у ВВП України за 2022–2024 рр. доцільно подати на рис. 2.1.

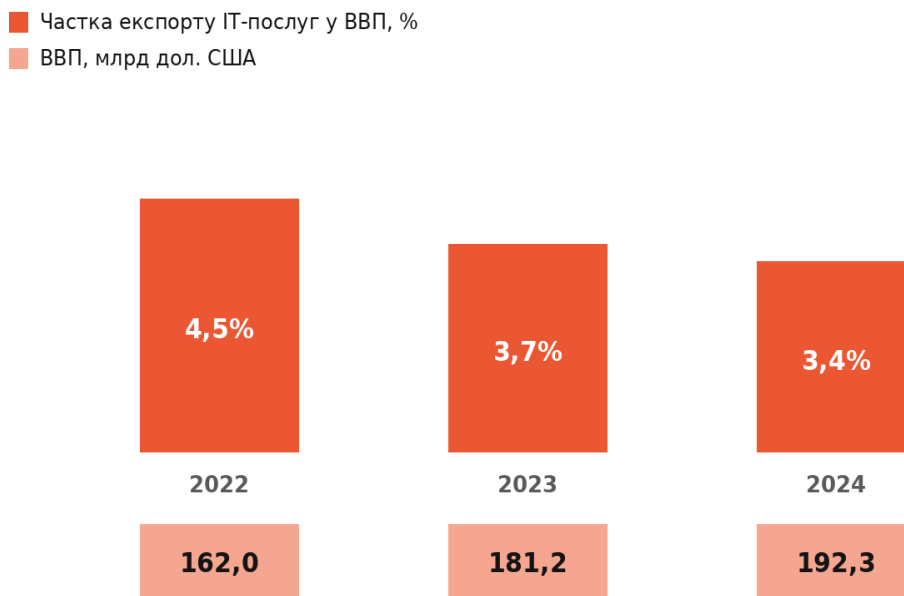


Рисунок 2.1 – Частка експорту ІТ-послуг у ВВП України
у 2022–2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі[24]

Як видно з рис. 2.1, у 2022–2024 рр. частка експорту ІТ-послуг у ВВП України мала спадну динаміку, дана тенденція не означає втрати стратегічного значення ІТ-ринку, а радше відображає зміну макроекономічних умов та поступове відновлення інших секторів економіки, частка яких у ВВП також почала зростати. У самому звіті IT Ukraine підкреслюється, що після різкого спаду економіки у 2022 році ІТ-сектор не продемонстрував суттєвого просідання завдяки глобальній орієнтації, гнучкості та низькій залежності від фізичної інфраструктури, однак відновлення інших галузей у 2023–2024 рр. об’єктивно зменшило його відносну частку у ВВП [24].

Для більш ґрунтовної оцінки ролі ІТ-ринку як складової національної економіки доцільно проаналізувати не лише його макроекономічний внесок, а й динаміку кількості суб’єктів господарювання, що функціонують у цій сфері. Саме кількість ІТ-компаній відображає рівень розвитку бізнес-середовища галузі, її

адаптивність до кризових умов та здатність зберігати підприємницьку активність у період воєнних трансформацій – рис.2.2.

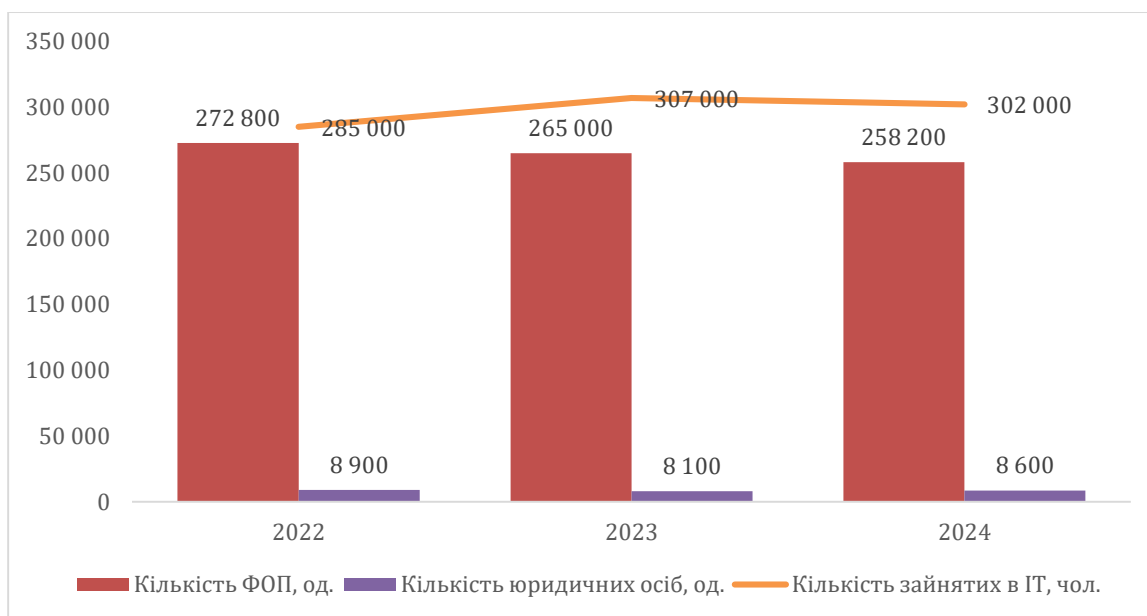


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості фізичних осіб-підприємців, юридичних осіб та зайнятих в ІТ-секторі України у 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [24-26]

Дані рис. 2.2 свідчать, що у 2022-2024 рр. ІТ-сектор України зберігав високий рівень активності, хоча окремі його структурні елементи демонстрували різноспрямовану динаміку. Зокрема, кількість фізичних осіб-підприємців у сфері ІТ скоротилася з 272,8 тис. у 2022 р. до 258,2 тис. у 2024 р., тобто на 14,6 тис. осіб, або на 5,4%. Така тенденція може бути пов'язана з воєнними ризиками, релокацією частини фахівців, припиненням діяльності окремих суб'єктів, а також трансформацією моделей зайнятості в ІТ-сфері. Водночас кількість юридичних осіб після зниження з 8,9 тис. у 2022 р. до 8,1 тис. у 2023 р. у 2024 р. зросла до 8,6 тис., що свідчить про поступове відновлення організованого сегмента ринку та збереження підприємницької активності в галузі.

Окремої уваги заслуговує динаміка чисельності зайнятих в ІТ-секторі. Якщо у 2022 р. цей показник становив 285,0 тис. осіб, то у 2023 р. він зріс до 307,0 тис. осіб, а у 2024 р. дещо знизився до 302,0 тис. осіб. Отже, попри складні макроекономічні та безпекові умови, загальна чисельність зайнятих в ІТ-секторі

залишалася на високому рівні, що підтверджує важливу роль галузі у забезпеченні зайнятості висококваліфікованих кадрів та збереженні інтелектуального потенціалу країни. У сукупності наведені дані дозволяють зробити висновок, що ІТ-сектор України в умовах воєнних викликів демонструє відносну стійкість: скорочення кількості ФОПів не супроводжується пропорційним падінням зайнятості, а відновлення кількості юридичних осіб свідчить про адаптацію ринку до нових умов функціонування.

Разом із тим, для більш глибокого розуміння структури та особливостей сучасного ІТ-ринку України доцільно перейти від загальних кількісних характеристик до аналізу його провідних учасників. У цьому контексті доцільно проаналізувати лідерів ІТ-ринку України за обсягом доходу у 2024 році, що дозволить визначити позиції EPAM серед провідних компаній галузі та обґрунтувати вибір цього підприємства як об'єкта подальшого дослідження – рис.2.3 [24].

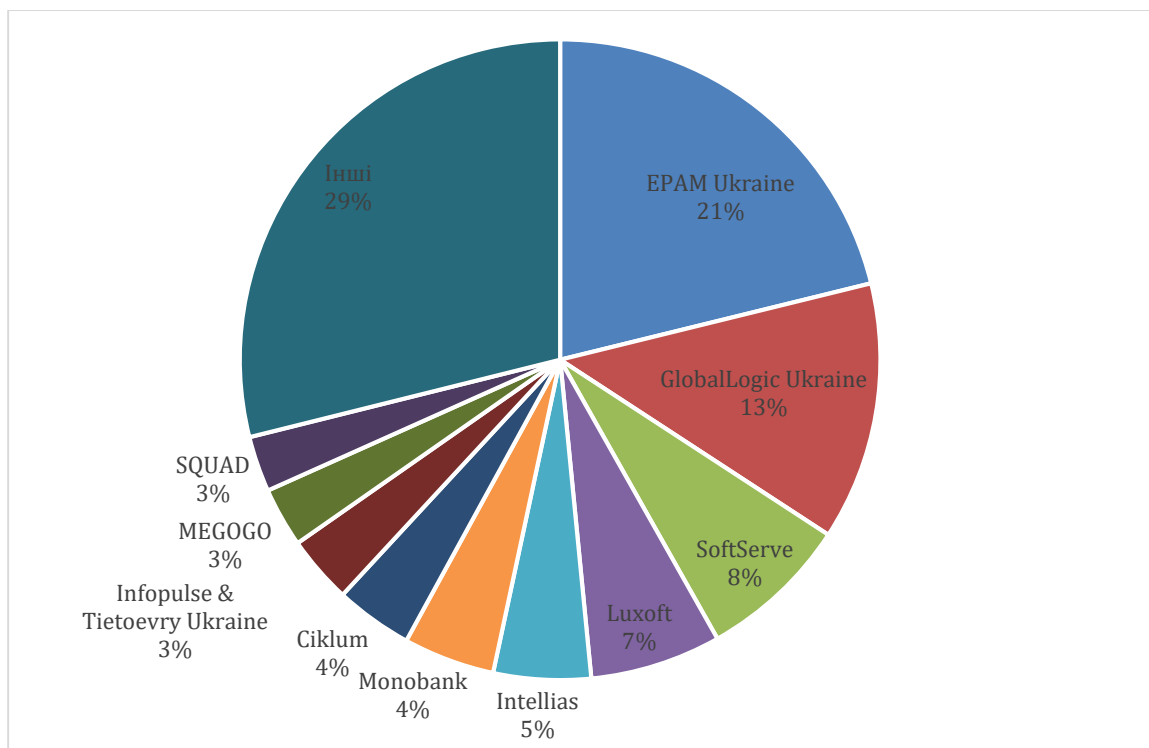


Рисунок 2.3 – Структура доходів провідних ІТ-компаній України у 2024 р., млн дол. США

Джерело: узагальнено автором на основі [24]

Дані рис. 2.3 свідчать, що у 2024 році ІТ-ринок України характеризувався високою концентрацією доходів у межах провідних компаній. Найбільший обсяг доходу отримала EPAM Ukraine – 468,2 млн дол. США, що забезпечило їй перше місце серед лідерів галузі. Другу позицію посіла GlobalLogic Ukraine з доходом 288,9 млн дол. США, третю – SoftServe (169,4 млн дол. США). До п'ятірки лідерів також увійшли Luxoft (146,9 млн дол. США) та Intellias (109,6 млн дол. США). Отже, що значна частина доходів ІТ-галузі України формується саме найбільшими компаніями, серед яких беззаперечним лідером є EPAM Ukraine.

Узагальнення наведених даних дає підстави стверджувати, що ІТ-галузь України у 2022-2024 рр. зберігала стратегічне значення для національної економіки, попри вплив воєнних, економічних і структурних обмежень. З одного боку, частка експорту ІТ-послуг у ВВП України демонструвала спадну динаміку – з 4,5% у 2022 р. до 3,4% у 2024 р., що свідчить про певне послаблення макроекономічних позицій галузі у відносному вимірі. З іншого боку, навіть за таких умов ІТ-сектор залишався однією з провідних експортно орієнтованих сфер, зберігаючи вагомий внесок у валютні надходження, зайнятість та цифрову конкурентоспроможність України.

Отже, до основних тенденцій розвитку ІТ-галузі України у досліджуваний період доцільно віднести: збереження вагової ролі ІТ у структурі національної економіки; поступову адаптацію ринку до воєнних умов; трансформацію структури суб'єктів господарювання; утримання високого рівня зайнятості; а також концентрацію доходів у межах провідних компаній. Разом із тим, ключовими викликами для галузі залишаються безпекова нестабільність, скорочення частки ІТ у ВВП, кадрові втрати через міграцію та релокацію, зміна моделей зайнятості, посилення глобальної конкуренції та залежність від зовнішньоекономічної кон'юнктури.

Ураховуючи виявлені тенденції та виклики, подальше дослідження ІТ-галузі України доцільно спрямувати на аналіз факторів зовнішнього середовища, які визначають умови її функціонування та перспективи розвитку. З цією метою

найбільш доречним є застосування PEST-аналізу (табл.2.1), що дозволяє системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу на галузь.

Оцінка впливу факторів здійснювалася за шкалою від -3 до $+3$, що дозволяє визначити напрям і силу їхнього впливу на галузь. Розрахунок проведено експертним методом із залученням 8 експертів, які мають практичне розуміння сучасного стану та тенденцій розвитку ІТ-ринку України.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ІТ-галузі України

Р (політичні фактори)	Σ балів	Е (економічні фактори)	Σ балів
Воєнно-політична нестабільність	-3	Коливання валютних курсів	-1
Державна підтримка цифрової економіки та ІТ-сектору	$+2$	Високий світовий попит на ІТ-послуги	$+2$
Розвиток спеціального правового режиму Дія.City	$+2$	Інфляція та зростання операційних витрат	-2
Євроінтеграційний курс України та гармонізація правил	$+2$	Експортна орієнтація галузі	$+2$
Міжнародна політична та інституційна підтримка України	$+2$	Залежність від зовнішньої кон'юнктури та замовників	-1
Σ балів (Р)	5	Σ балів (Е)	0
С (соціальні фактори)	Σ балів	Т (технологічні фактори)	Σ балів
Високий рівень кваліфікації ІТ-фахівців	$+3$	Швидкий розвиток AI, cloud та automation	$+3$
Поширення дистанційної та гібридної зайнятості	$+2$	Зростання ролі кібербезпеки	$+2$
Міграція частини спеціалістів за кордон	-2	Використання Agile, DevOps і хмарних рішень	$+2$
Попит на розвиток, навчання та сильний бренд роботодавця	$+2$	Високий темп технологічних змін	-1
Збереження значного кадрового потенціалу галузі	$+2$	Посилення глобальної технологічної конкуренції	-1
Σ балів (С)	7	Σ балів (Т)	5

Джерело: узагальнено автором

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільш суперечливими для ІТ-галузі України є політичні та економічні фактори, тоді як соціальні й технологічні мають переважно позитивний вплив. Оцінка -3 для воєнно-політичної нестабільності є обґрунтованою, оскільки саме цей чинник створює найбільші ризики для безперервності діяльності, інвестиційної привабливості та кадрової стабільності галузі. Водночас державна підтримка цифрової економіки, розвиток Дія.City, євроінтеграційний курс та міжнародна підтримка України отримали позитивні

оцінки, оскільки формують більш сприятливе інституційне середовище для функціонування ІТ-бізнесу. Сумарна оцінка політичних факторів залишається позитивною, але невисокою, що свідчить про часткову компенсацію значних ризиків окремими сприятливими умовами.

В економічному блоці позитивні оцінки світового попиту на ІТ-послуги та експортної орієнтації галузі пояснюються тим, що саме зовнішні ринки залишаються основним джерелом доходів українських ІТ-компаній. Натомість інфляція, зростання операційних витрат, валютні коливання та залежність від зовнішньої кон'юнктури стримують розвиток галузі, тому економічна група факторів у підсумку демонструє стриманий або нейтральний результат. Найвищу сумарну оцінку отримали соціальні фактори, що обумовлено високим рівнем кваліфікації ІТ-фахівців, попитом на професійний розвиток і збереженням значного кадрового потенціалу. Разом із тим негативна оцінка міграції спеціалістів є логічною, оскільки відтік кадрів послаблює трудовий потенціал галузі та ускладнює її довгострокове зростання. Технологічні фактори також мають виразно позитивний вплив, адже швидкий розвиток AI, cloud, automation, Agile та DevOps створює для галузі додаткові можливості для масштабування й оновлення послуг.

Отже, аналіз показує, що ІТ-галузь України має сильну соціально-технологічну основу, однак її розвиток суттєво стримується зовнішніми політичними та економічними ризиками. Результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище ІТ-галузі України є суперечливим, але загалом помірно сприятливим для подальшого розвитку. Найсильніший позитивний вплив мають соціальні та технологічні фактори, що пояснюється високим рівнем людського капіталу, збереженням значного кадрового потенціалу, поширенням гнучких форматів зайнятості та швидким розвитком цифрових технологій, зокрема AI, cloud-рішень і кібербезпеки. Водночас найбільш ризиковими залишаються політичні та економічні чинники, насамперед воєнно-політична нестабільність, інфляційний тиск, підвищення операційних витрат і залежність галузі від зовнішніх ринків. Отже, українська ІТ-галузь функціонує в умовах поєднання значних можливостей і суттєвих загроз, що вимагає від компаній високої адаптивності,

інвестицій у персонал, технологічного оновлення та гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є частиною міжнародної групи EPAM Systems, яка належить до провідних компаній у сфері програмної інженерії, цифрового консалтингу та технологічних рішень для бізнесу. Український підрозділ функціонує як складова глобальної корпоративної мережі та посідає важливе місце в діяльності компанії на європейському ринку. В умовах розвитку ІТ-галузі України ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» належить до числа найбільших і найвпливовіших компаній, що підтверджується його лідерськими позиціями за обсягом доходу у 2024 році. Загальну характеристику підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

№	Параметр	Характеристика
1	Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
2	Скорочена назва	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
3	Код ЄДРПОУ	33880213
4	Дата реєстрації	28.11.2005
5	Статус	Діюча юридична особа
6	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
7	Форма власності	Приватна, з іноземним капіталом
8	Статутний капітал	86 132 220 грн
9	Основний вид діяльності	62.01 – комп'ютерне програмування
10	Додаткові види діяльності	ІТ-консалтинг, видання програмного забезпечення, оброблення даних, хмарні сервіси, інші ІТ-послуги
11	Місцезнаходження	01033, м. Київ, вул. Сім'ї Прахових, буд. 54
12	Належність до групи	Входить до міжнародної групи EPAM Systems
13	Позиція на ринку	Один із лідерів ІТ-ринку України

Джерело: узагальнено автором на основі [27]

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є діючим підприємством ІТ-сфери з чітко визначеним правовим статусом, значним статутним капіталом та широким спектром видів діяльності у сфері цифрових технологій. Основний вид діяльності компанії пов'язаний із комп'ютерним програмуванням, однак фактично підприємство функціонує у значно ширшому сегменті ІТ-послуг, що охоплює консалтинг, оброблення даних, цифрову підтримку та інші напрями технологічного супроводу бізнесу. Належність до міжнародної групи EPAM Systems посилює

ринкові позиції компанії та забезпечує їй доступ до глобальної експертизи, масштабних проєктів і сучасних стандартів управління.

EPAM Systems була заснована у 1993 році як компанія, орієнтована на інженерію програмного забезпечення та створення технологічних рішень для бізнесу. Український підрозділ розпочав діяльність у 2005 році, після чого поступово став важливою частиною міжнародної мережі компанії. У подальшому розвиток EPAM супроводжувався розширенням спектра послуг, виходом на глобальні ринки та зміцненням позицій у сфері цифрової трансформації. У 2024 році EPAM Ukraine посіла перше місце серед ІТ-компаній України за доходом, що підтверджує її статус одного з ключових учасників галузі.

Діяльність компанії ґрунтується на орієнтації на інноваційність, якість цифрових рішень, розвиток людського капіталу та довгострокову співпрацю з клієнтами. Місію ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно визначити як створення ефективних цифрових продуктів і технологічних рішень, що сприяють розвитку бізнесу клієнтів та їх цифровій трансформації. До ключових цінностей компанії належать професіоналізм, командна взаємодія, постійний розвиток, відповідальність, етичність та орієнтація на результат. Саме ці цінності формують внутрішнє середовище підприємства та визначають підходи до організації його діяльності.

Отже, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є сучасним підприємством ІТ-сфери, яке поєднує ознаки української юридичної особи з перевагами належності до глобальної технологічної групи. Для глибшого розуміння особливостей його функціонування доцільно перейти до розгляду організаційної структури підприємства.

У додатку А представлено Lean Canvas EPAM Systems, який дозволяє уточнити окремі характеристики діяльності компанії. Відповідно до нього, EPAM Systems орієнтується на вирішення таких проблем клієнтів, як потреба у цифровій трансформації, модернізації застарілих ІТ-систем, нестача власних ІТ-фахівців та складність масштабування цифрових продуктів. Компанія пропонує комплексні рішення у вигляді розробки програмного забезпечення, ІТ-консалтингу,

впровадження хмарних, аналітичних та AI-рішень, а також забезпечує повний цикл IT-послуг. EPAM Systems виступає комплексним технологічним партнером, а її цінність для клієнтів полягає у поєднанні інженерної експертизи, консалтингу та орієнтації на бізнес-результат. Отже, наведений у додатку A Lean Canvas дає змогу краще зрозуміти не лише напрями діяльності EPAM Systems, а й особливості створення компанією цінності для клієнтів, що є важливим підґрунтям для подальшого розгляду її організаційної структури.

Організаційна структура управління ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», представлена на рис. 2.4, має переважно лінійно-функціональний характер і базується на поєднанні централізованого керівництва з функціональною спеціалізацією окремих підрозділів.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління
ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Джерело: складено автором на основі [27]

На вищому рівні управління перебуває директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні напрями розвитку та відповідає

за результати його діяльності. На наступному рівні розміщені функціональні підрозділи, кожен з яких виконує окремі управлінські та операційні завдання відповідно до своєї спеціалізації.

До складу організаційної структури входять юридична служба, виробничі підрозділи, проєктний відділ, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ маркетингу та HR-напрямок. Така побудова забезпечує чіткий розподіл відповідальності, спеціалізацію управлінських функцій і належний контроль за основними напрямками діяльності підприємства. Для ІТ-компанії це має важливе значення, оскільки дозволяє поєднувати адміністративне управління з реалізацією проєктної діяльності, що є характерною рисою сучасного технологічного бізнесу.

Перевагами такої структури є зрозуміла система підпорядкування, чітке розмежування функцій між підрозділами, підвищення професійності управлінських рішень та можливість контролю за окремими процесами. Водночас її недоліками можуть бути відносно висока централізація управління, домінування вертикальних зв'язків, ускладнення горизонтальної взаємодії між підрозділами та зниження швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Для ІТ-сфери, де важливими є гнучкість, швидкість ухвалення рішень і ефективна міжфункціональна комунікація, ці обмеження можуть мати особливе значення.

Отже, організаційна структура ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» загалом відповідає масштабам і напрямку діяльності компанії, оскільки забезпечує функціональну впорядкованість і керованість бізнес-процесів. Разом із тим специфіка ІТ-галузі вимагає постійного поєднання формальної ієрархії з більш гнучкими механізмами командної та проєктної взаємодії.

З огляду на тему дослідження, після загальної характеристики ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно розглянути діючі напрями корпоративної соціальної відповідальності компанії. ЕПАМ позиціонує корпоративну відповідальність як складову своєї бізнес-моделі та реалізує її через етичні, соціальні та екологічні ініціативи. Систематизацію основних діючих ініціатив ЕПАМ Systems наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні діючі напрями та ініціативи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Напрямок / ініціатива	Коротка характеристика
1	2
Підтримка України та гуманітарна допомога	ЕРАМ реалізує масштабний напрямок підтримки України в умовах війни. Компанія оголосила додаткове гуманітарне зобов'язання на 100 млн дол. США для підтримки працівників в Україні та їхніх родин, а також створила ЕРАМ Ukraine Assistance Fund для прямої допомоги людям і організаціям, що постраждали від війни. Крім цього, компанія організувала цілодобову гарячу лінію, сервіси для пошуку транспорту, приймальні пункти в офісах Львова, Івано-Франківська та Чернівців, допомогу з евакуацією, розселенням і перевезенням працівників та їхніх сімей до безпечних регіонів України й за кордон.
Підтримка армії, громад і критичної інфраструктури	У межах соціально відповідальної діяльності ЕРАМ надавала технічну підтримку фонду «Повернись живим», передаючи десятки ноутбуків для забезпечення роботи тих, хто щоденно допомагає військовим. Також фахівці компанії з початку повномасштабної війни допомогли більш ніж десятку закладів вищої освіти перенести сервери та критичні елементи інфраструктури до хмарних сховищ для забезпечення дистанційного навчання. Окремим напрямом стала допомога громадам, армії та підтримка цифрової стійкості в умовах війни.
Освітні програми та навчання	У межах напрямку Education & Learning компанія підтримує освітні ініціативи, спрямовані на розвиток знань, технічних навичок і кар'єрних можливостей для студентів, молоді та недостатньо представлених груп. ЕРАМ підкреслює, що реалізує цілісні освітні програми, залучає власних фахівців до передачі знань майбутнім tech-лідерам і розвиває доступ до високотехнологічної освіти.
Громадські та технологічні ініціативи	У напрямі Community ЕРАМ організовує й підтримує спільнотні події, обмін знаннями та соціальні ініціативи. На офіційних ресурсах компанії згадуються програми Women in Tech і Children in Tech, спрямовані на зменшення гендерного дисбалансу в ІТ та розвиток технологічної освіти нового покоління. Компанія також декларує прагнення розширювати доступ молоді до глобальних можливостей і технологічних навичок.
Інклюзивна корпоративна культура та підтримка працівників	У межах напрямку Embracing a Dynamic & Inclusive Culture компанія акцентує увагу на повазі до людей, різноманітності, співпраці та підтримці працівників. У воєнний період це проявилось не лише в декларованих цінностях, а й у практичних діях: координації волонтерів, допомозі зі relocation, створенні тимчасових прихистків і запуску нових безпечних просторів для фахівців та їхніх сімей. Зокрема, компанія відкрила новий офіс на Закарпатті на 50+ робочих місць і облаштувала в ньому прихисток до 40 місць.

1	2
Екологічна відповідальність	У напрямі Environment EPAM наголошує на необхідності термінових дій для збереження довкілля, розвитку «зелених» практик і зменшення власного екологічного сліду. Компанія декларує стратегічну орієнтацію на Net Zero до 2050 року, а також позиціонує сталий розвиток як одну з ключових складових своєї ESG-політики та корпоративної відповідальності.
Етичне управління та корпоративна відповідальність	На рівні загальної політики корпоративної відповідальності компанія декларує три базові принципи: operate ethically, protect the environment, support global and local communities. У контексті війни ця позиція проявилася також у рішеннях компанії припинити обслуговування клієнтів у росії, закрити російський офіс, припинити найм до білоруського офісу, а також перерахувати 50 млн грн авансом як податок на прибуток до державного бюджету України за перший квартал 2022 року.

Джерело: систематизовано за матеріалам [24-26]

Корпоративна соціальна відповідальність EPAM Systems має комплексний характер і охоплює як внутрішні, так і зовнішні напрями впливу. Компанія поєднує гуманітарну підтримку, освітні програми, розвиток інклюзивної культури, громадські ініціативи, екологічну відповідальність та етичне управління. Можна розглядати соціальну відповідальність EPAM не як окремий іміджевий інструмент, а як системний елемент корпоративної моделі управління.

EPAM Systems має низку міжнародних відзнак у сфері корпоративної соціальної відповідальності, серед яких 2025 SEAL Sustainable Service Award, 2025 Ragan CSR Award, 2024 Ragan CSR & Diversity Award та 2024 International CSR Excellence Award. Такі нагороди підтверджують, що соціальна відповідальність компанії є не декларативною, а має практичне визнання у напрямках сталого розвитку, інклюзії та підтримки спільнот, та дає підстави розглядати соціальну відповідальність EPAM як вагомий елемент корпоративної моделі управління [27].

Отже, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є сучасним підприємством ІТ-сфери, яке поєднує ознаки української юридичної особи з перевагами належності до міжнародної групи EPAM Systems. Компанія характеризується стійкими ринковими позиціями, широким спектром цифрових послуг, розвиненою організаційною структурою та орієнтацією на інноваційний розвиток. Важливою особливістю підприємства є також інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у практичну діяльність, що проявляється у реалізації гуманітарних, освітніх, соціальних та екологічних ініціатив. У сукупності це дає

підстави розглядати ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» як репрезентативний об'єкт дослідження для оцінки особливостей управління соціальною відповідальністю в сучасній ІТ-компанії.

2.2 Діагностика результативності та ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Оцінка результативності та ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити рівень фінансової стійкості, прибутковості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів підприємства. Для ІТ-компанії така діагностика має особливе значення, адже саме фінансові результати формують основу для підтримання конкурентоспроможності, розвитку кадрового потенціалу, інвестування в технології та реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. З огляду на це на першому етапі доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 роках (табл.2.4)

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2022 р.	Відносне відхилення 2024 р. до 2022 р., %
1	2	3	4	5	6
Валюта балансу, тис.грн	10 555 410	11 243 989	12 748 712	2 193 302	20,78
Власний капітал, тис.грн	9 145 106	10 455 953	12 123 070	2 977 964	32,56
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	20 212 715	12 616 190	11 349 613	-8 863 102	-43,85
Валовий прибуток, тис.грн	3 361 149	1 990 613	1 807 692	-1 553 457	-46,22

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	4 323 623	1 623 586	2 063 799	-2 259 824	-52,27
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	4 200 065	1 599 509	2 033 640	-2 166 425	-51,58
Чистий прибуток, тис.грн	3 443 159	1 310 858	1 667 128	-1 776 031	-51,58
Оборотні активи, тис.грн	8 502 329	9 529 741	11 098 754	2 596 425	30,54
Поточні зобов'язання, тис.грн	1 167 586	705 672	594 216	-573 370	-49,11

Джерело: розраховано та складено автором на основі [28-30]

Дані табл. 2.4 показують, що у 2022–2024 роках фінансово-господарська діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» розвивалася під впливом двох протилежних тенденцій. З одного боку, підприємство нарощувало ресурсну базу: валюта балансу зросла на 20,78%, власний капітал – на 32,56%, а оборотні активи – на 30,54%. Одночасно поточні зобов'язання скоротилися на 49,11%, що відображає зміцнення фінансової самостійності підприємства та зниження залежності від короткострокового залучення коштів. Таким чином, у частині структури балансу компанія продемонструвала посилення фінансової стійкості.

Водночас результати господарської діяльності за досліджуваний період суттєво погіршилися. Чистий дохід від реалізації у 2024 році порівняно з 2022 роком зменшився на 43,85%, валовий прибуток – на 46,22%, фінансовий результат від операційної діяльності – на 52,27%, а чистий прибуток – на 51,58%. Скорочення є наслідком уповільнення ділової активності підприємства в умовах воєнного періоду, загального охолодження ІТ-ринку, зниження обсягів замовлень та перегляду інтенсивності співпраці з клієнтами на зовнішніх ринках. Для ІТ-компанії, діяльність якої значною мірою залежить від міжнародних контрактів, саме скорочення виручки стало ключовим фактором погіршення фінансових результатів.

При цьому аналіз динаміки за 2023-2024 роки показує, що підприємство вже адаптувалося до складніших умов функціонування. У 2024 році, попри подальше зниження чистого доходу від реалізації, чистий прибуток зріс порівняно з 2023 роком на 356 270 тис. грн, а фінансовий результат від операційної діяльності – на 440 213 тис. грн. Компанія частково компенсувала скорочення доходів за рахунок більш раціонального управління витратами, оптимізації операційної діяльності та підвищення внутрішньої ефективності.

Отже, фінансовий стан ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 роках характеризувався збереженням високої фінансової стійкості та зміцненням власної капітальної бази на тлі помітного скорочення масштабів доходів і прибутковості порівняно з 2022 роком. Підприємство увійшло у 2024 рік із сильнішими позиціями за структурою активів і капіталу, але з нижчими результатами господарської діяльності. З метою оцінки структури капіталу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» проаналізовано показники фінансової стійкості та забезпеченості власними коштами. Детальні результати розрахунків наведено у додатку Б. Узагальнення основних показників структури капіталу за 2022-2024 рр. подано на рис. 2.5.

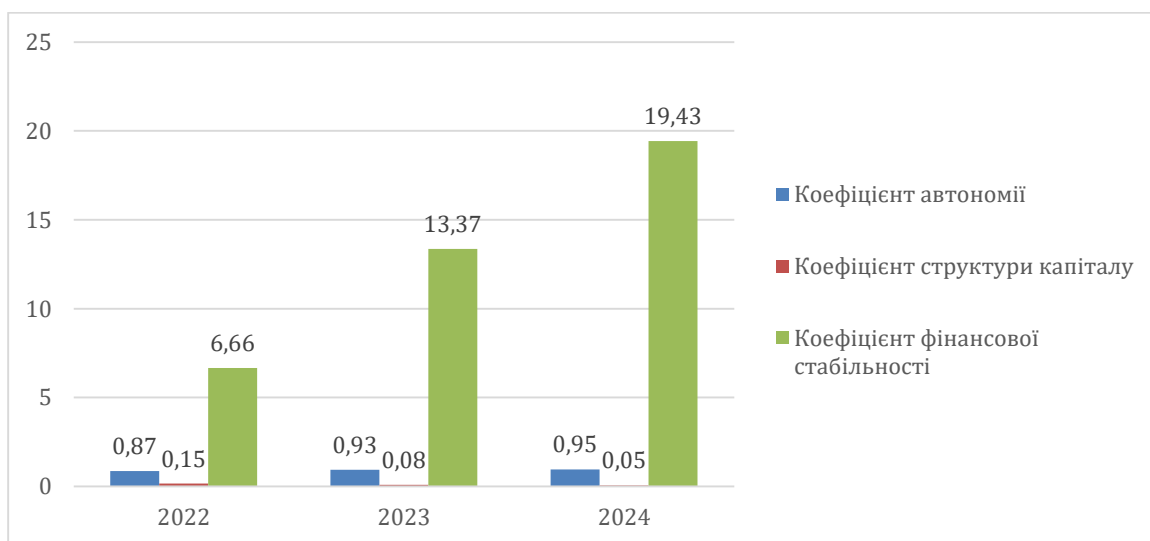


Рисунок 2.5 – Динаміка основних показників структури капіталу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022–2024 рр.

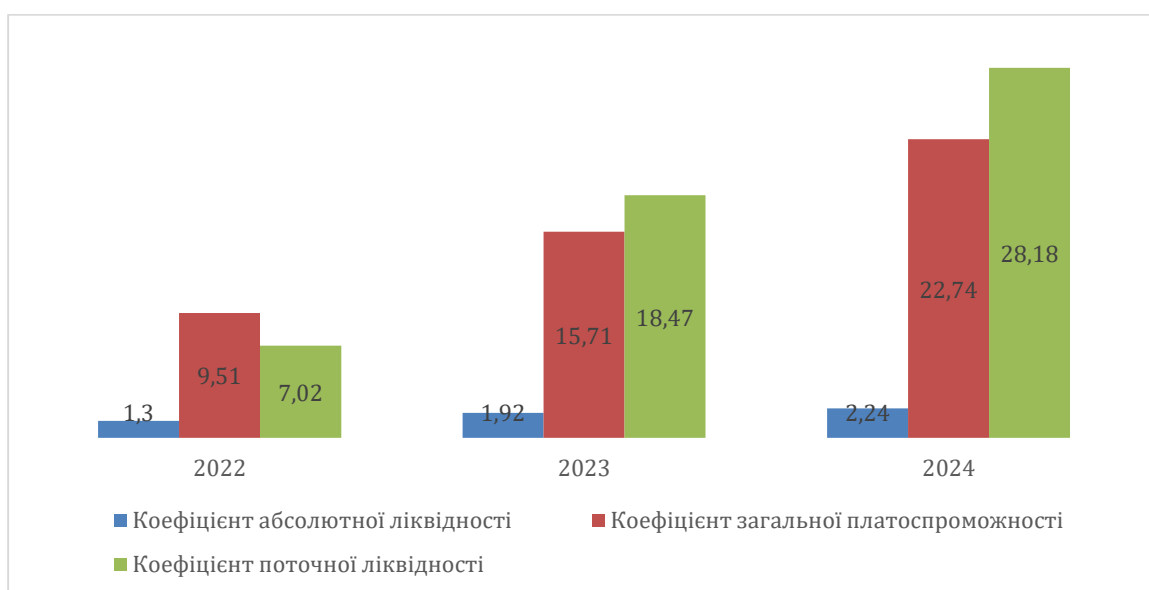
Джерело: розраховано та узагальнено автором

Дані рис. 2.5 засвідчують, що у 2022–2024 роках структура капіталу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» послідовно зміцнювалася. Коефіцієнт автономії зріс з 0,87 у

2022 році до 0,95 у 2024 році, що означає домінування власного капіталу у фінансуванні активів підприємства та дуже високий рівень фінансової незалежності. Одночасно коефіцієнт структури капіталу знизився з 0,15 до 0,05, тобто частка позикових коштів у структурі джерел фінансування скоротилася, а залежність підприємства від зовнішніх кредиторів стала мінімальною.

Позитивну динаміку демонструє і коефіцієнт фінансової стабільності, який зріс з 6,66 у 2022 році до 19,43 у 2024 році та підтверджує суттєве переважання власного капіталу над залученими коштами та формування стійкої фінансової основи діяльності підприємства. Коефіцієнт маневреності власних коштів також зріс – з 0,78 до 0,86, що свідчить про збільшення частки власного капіталу, яка перебуває у мобільній формі та може бути використана для фінансування поточної діяльності. Отже, підприємство не лише зберігало високий рівень фінансової незалежності, а й підвищувало гнучкість використання власних ресурсів.

Наступним етапом діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є оцінка його ліквідності та платоспроможності. Детальні розрахунки показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2024 рр. наведено у додатку В, а їх графічне узагальнення представлено на рис. 2.6.



Рисунка 2.6 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано та узагальнено автором

Дані рис. 2.6 свідчать, що у 2022-2024 роках ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» характеризувалося стабільно високим рівнем ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 1,30 у 2022 році до 2,24 у 2024 році, що підтверджує наявність у підприємства достатнього обсягу найбільш ліквідних активів для своєчасного погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з 7,02 до 28,18, а коефіцієнт загальної платоспроможності – з 9,51 до 22,74, що відображає істотне перевищення активів над зобов'язаннями та значний запас фінансової міцності. Отже, результати аналізу підтверджують, що ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» упродовж досліджуваного періоду підтримувало дуже високий рівень ліквідності, а його фінансовий стан залишався надійним і стійким. Після оцінки структури капіталу, ліквідності та платоспроможності доцільно перейти до аналізу ділової активності та доходності підприємства, оскільки саме ці показники дозволяють визначити ефективність використання ресурсів і результативність господарської діяльності.

Наступним етапом діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є оцінка ділової активності та доходності підприємства. Саме ці показники дозволяють визначити ефективність використання активів, власного капіталу, оборотних коштів і дебіторської заборгованості, а також оцінити результативність господарської діяльності в динаміці. Основні показники ділової активності та доходності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники ділової активності та доходності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 роках

Група показників	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Показники продуктивності ресурсів	Продуктивність активів	грн/грн	1,91	1,16	0,95
	Продуктивність основних засобів	грн/грн	32,20	26,95	41,71
	Продуктивність власного капіталу	грн/грн	2,21	1,29	1,01
Показники оборотності	Тривалість обороту оборотних активів	днів	153	261	333
	Тривалість обороту поточної дебіторської заборгованості	днів	119	243	297

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Показники доходності	Чистий прибуток на 1 грн активів	грн/грн	0,33	0,12	0,14
	Чистий прибуток на 1 грн власного капіталу	грн/грн	0,38	0,13	0,15
	Чистий прибуток на 1 грн виручки	грн/грн	0,17	0,10	0,15

Джерело: розраховано та складено автором на основі [27-29]

Дані табл. 2.5 засвідчують, що у 2022-2024 роках ділова активність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» знижувалася. Продуктивність активів скоротилася з 1,91 у 2022 році до 0,95 у 2024 році, а продуктивність власного капіталу – з 2,21 до 1,01, що відображає зменшення обсягу чистого доходу на одиницю використаних ресурсів. Одночасно тривалість обороту оборотних активів зросла з 153 до 333 днів, а дебіторської заборгованості – зі 119 до 297 днів, що свідчить про уповільнення обороту коштів і подовження фінансового циклу підприємства. Водночас показники доходності залишалися позитивними протягом усього періоду. Після зниження у 2023 році у 2024 році спостерігалось часткове відновлення чистого прибутку на 1 грн активів, власного капіталу та виручки. Отже, підприємство зберігало прибутковість діяльності, однак рівень його ділової активності у 2023-2024 роках був нижчим, ніж у 2022 році.

Отже, результати діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 роках показали, що підприємство зберігало високий рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності. Структура капіталу характеризувалася домінуванням власних джерел фінансування, що забезпечувало мінімальну залежність від позикових коштів і високий рівень фінансової безпеки. Водночас динаміка доходів, прибутку та показників ділової активності засвідчила зниження інтенсивності господарської діяльності порівняно з 2022 роком, що було зумовлено скороченням обсягів виручки та уповільненням обороту ресурсів.

2.3 Оцінка ефективності соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

У першому розділі роботи було розроблено поетапну методику комплексної оцінки соціальної відповідальності підприємства, що ґрунтується на поєднанні суб'єктивних і об'єктивних складових аналізу. Запропонований підхід передбачає формування інформаційної бази, проведення соціологічного опитування, розрахунок кількісних показників, їх нормування, агрегування та визначення інтегрального індексу соціальної відповідальності. Практична цінність цієї методики полягає в тому, що вона дозволяє не лише теоретично охарактеризувати соціальну відповідальність підприємства, а й кількісно оцінити рівень її розвитку на основі системи взаємопов'язаних індикаторів. Саме тому на наступному етапі дослідження доцільно застосувати розроблену методику до діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та здійснити практичну оцінку ефективності його соціальної відповідальності.

Першим етапом комплексної оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є формування інформаційної бази дослідження. На цьому етапі здійснюється відбір і систематизація первинних та вторинних даних, необхідних для подальшого аналізу суб'єктивних і об'єктивних показників соціальної відповідальності підприємства. Якість сформованої інформаційної бази безпосередньо визначає повноту, достовірність і аналітичну цінність підсумкової оцінки.

У межах даного дослідження інформаційну базу оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» формують: фінансова звітність підприємства, дані щодо кадрового складу та організації праці, відомості про діючі соціальні, гуманітарні, освітні та екологічні ініціативи компанії, матеріали офіційного сайту, внутрішні положення та регламенти, а також результати соціологічного опитування працівників. Використання саме цих джерел дозволяє

поєднати кількісну й якісну інформацію, необхідну для подальшого розрахунку інтегрального показника соціальної відповідальності. Отже, на першому етапі закладається аналітична основа всієї подальшої оцінки, оскільки саме сформована інформаційна база забезпечує можливість переходу до наступного етапу – дослідження суб'єктивного сприйняття соціальної відповідальності підприємства через соціологічне опитування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Інформаційна база оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Джерело інформації	Зміст інформації	Напрямок використання в оцінці
Фінансова звітність підприємства	Дані про доходи, прибуток, витрати, фінансовий стан	Оцінка економічної основи соціальної відповідальності
Матеріали офіційного сайту компанії	Відомості про CSR-ініціативи, гуманітарні, освітні, екологічні та соціальні проекти	Оцінка зовнішньої соціальної активності підприємства
Внутрішні положення, регламенти, політики	Дані про корпоративну етику, управлінські принципи, підходи до роботи з персоналом	Оцінка управлінської та етичної складової
Кадрові дані підприємства	Відомості про персонал, навчання, розвиток, умови праці	Оцінка внутрішньої соціальної відповідальності
Результати соціологічного опитування	Оцінка працівниками умов праці, довіри до керівництва, можливостей розвитку, етичності та соціальної активності	Оцінка суб'єктивної складової соціальної відповідальності

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.6 показують, що інформаційна база оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є комплексною та охоплює як кількісні, так і якісні джерела інформації та забезпечує можливість всебічного дослідження соціальної відповідальності підприємства та створює належну основу для переходу до наступного етапу – проведення соціологічного опитування.

Другим етапом комплексної оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» стало соціологічне опитування працівників підприємства. Його метою було визначення суб'єктивного сприйняття персоналом рівня соціальної відповідальності компанії за основними напрямками її реалізації. Анкета для проведення опитування наведена у додатку Г. У дослідженні взяли участь 30 працівників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Оцінювання здійснювалося за

п'ятибальною шкалою Лайкерта, де 1 бал означав повну незгоду з твердженням, а 5 балів – повну згоду. Для узагальнення результатів анкетування було розраховано середній індекс суб'єктивного сприйняття соціальної відповідальності підприємства як середнє арифметичне середніх балів за всіма твердженнями анкети:

$$I_{\text{сп}} = \frac{\sum b_i}{n} \quad (2.1)$$

де $I_{\text{сп}}$ – середній індекс суб'єктивного сприйняття соціальної відповідальності; b_i – середній бал за i -м твердженням анкети; n – кількість тверджень анкети.

Результати опитування та середній індекс суб'єктивного сприйняття соціальної відповідальності підприємства узагальнено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати соціологічного опитування працівників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

№	Твердження	Середній бал
1	Умови праці в компанії є комфортними та безпечними	4,5
2	Компанія створює можливості для професійного навчання та розвитку працівників	4,6
3	Керівництво компанії ставиться до працівників справедливо й етично	4,3
4	У компанії підтримується атмосфера взаємоповаги та співпраці	4,4
5	Компанія реально дбає про добробут своїх працівників	4,2
6	Підприємство бере участь у суспільно корисних і гуманітарних ініціативах	4,7
7	Компанія приділяє увагу освітнім і соціальним програмам	4,5
8	Діяльність компанії відповідає принципам етичної та відповідальної поведінки	4,4
9	Я вважаю ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» соціально відповідальним роботодавцем	4,5
10	Я довіряю компанії як соціально відповідальному суб'єкту бізнесу	4,6
	Середній індекс суб'єктивного сприйняття	4,47

Джерело: розраховано та складено автором

Дані табл. 2.7 свідчать, що працівники ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» загалом високо оцінюють рівень соціальної відповідальності підприємства. Найвищі середні бали отримали твердження щодо участі компанії у суспільно корисних і гуманітарних ініціативах, можливостей професійного розвитку та рівня довіри до компанії, що підтверджує позитивне сприйняття її соціально відповідальної

діяльності. Водночас дещо нижчий бал за твердженням про добробут працівників вказує на наявність аспектів, які можуть бути предметом подальшого вдосконалення. Узагальнений середній індекс на рівні 4,47 бала свідчить про високий рівень суб'єктивного сприйняття соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» персоналом підприємства.

Оскільки оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою Лайкерта, для подальшого використання результату в інтегральному розрахунку середній бал було приведено до єдиної шкали від 0 до 1. Нормований суб'єктивний індекс визначається за формулою:

$$I_{\text{нс}} = \frac{I_c}{5} = \frac{4,47}{5} = 0,894 \quad (2.2)$$

де $I_{\text{нс}}$ — нормований суб'єктивний індекс соціальної відповідальності; I_c — середній індекс суб'єктивного сприйняття соціальної відповідальності, балів.

Отже, нормований суб'єктивний індекс соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» становить 0,894.

Третім етапом комплексної оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є розрахунок об'єктивних показників на основі кількісних даних підприємства. На відміну від попереднього етапу, де оцінювалося суб'єктивне сприйняття соціальної відповідальності працівниками, на цьому етапі аналіз ґрунтується на фактичних даних фінансової звітності, звіту про управління та матеріалів офіційного сайту компанії. Кадрова складова соціальної відповідальності характеризує рівень стабільності трудового колективу, інтенсивність кадрових змін і ресурсне забезпечення працівників. Розрахунок кадрової складової представлена в табл.2.8.

Таблиця 2.8 — Кадрова складова об'єктивної оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4
Середня кількість працівників, осіб	367	285	242
Кількість звільнених за власним бажанням, осіб	29	31	22

Продовження табл. 2.8

Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,90	10,88	9,09
Витрати на оплату праці та соціальні заходи, тис. грн	248 108	161 654	130 590
Витрати на персонал у розрахунку на 1 працівника, тис. грн	676,04	567,21	539,63
Витрати на навчання, тис. грн	4 962,16	3 233,08	2 611,80
Витрати на навчання на 1 працівника, тис. грн	13,52	11,34	10,79

Джерело: складено та розраховано автором

У межах кадрової складової соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022–2024 роках простежується кілька взаємопов’язаних тенденцій. Насамперед спостерігається поступове скорочення середньої чисельності працівників – з 367 осіб у 2022 році до 242 осіб у 2024 році, що відображає адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та трансформації масштабів діяльності. Водночас коефіцієнт плинності кадрів залишався на помірному рівні, коливаючись у межах 7,90–10,88%, тому кадрову ситуацію не можна вважати критично нестабільною. Попри скорочення чисельності персоналу, підприємство зберігало значний рівень витрат на оплату праці та соціальні заходи, а витрати на одного працівника залишалися достатньо високими. Крім того, позитивним аспектом є збереження інвестицій у професійний розвиток працівників, що підтверджується наявністю витрат на навчання у розрахунку на одного працівника впродовж усього досліджуваного періоду. Отже, кадрова складова соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» характеризується поєднанням відносної кадрової стабільності, належного ресурсного забезпечення працівників та підтримки розвитку людського капіталу.

Оскільки показники кадрової складової мають різні одиниці виміру та різний напрям впливу на рівень соціальної відповідальності підприємства, перед обчисленням часткового індексу їх було приведено до єдиної шкали в інтервалі від 0 до 1. Для цього застосовано метод нормування за мінімальним і максимальним значенням показника у межах досліджуваного періоду 2022-2024 рр. Для показників-стимуляторів, зростання яких свідчить про покращення стану кадрової складової, використовувалася формула:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (2.3)$$

де Z_{ij} – нормоване значення j -го показника у i -му році; X_{ij} – фактичне значення показника; $X_{\min}$ – мінімальне значення показника за досліджуваний період; $X_{\max}$ – максимальне значення показника за досліджуваний період.

Для показників-дестимуляторів, зменшення яких є позитивною тенденцією, застосовувалася формула:

$$Z_{ij} = \frac{X_{\max} - X_{ij}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (2.4)$$

До розрахунку кадрового індексу включено три нормовані показники: коефіцієнт плинності кадрів, витрати на персонал у розрахунку на одного працівника та витрати на навчання на одного працівника. Частковий індекс кадрової складової визначається як середнє арифметичне зазначених нормованих показників:

$$I_{\text{кд}} = \frac{Z_1 + Z_2 + Z_3}{3} = 0,20 \quad (2.5)$$

де $I_{\text{кд}}$ – кадровий індекс; Z_1 – нормоване значення коефіцієнта плинності кадрів; Z_2 – нормоване значення витрат на персонал у розрахунку на одного працівника; Z_3 – нормоване значення витрат на навчання на одного працівника.

Після аналізу кадрової складової доцільно перейти до оцінювання соціальної складової об'єктивних показників соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Вона відображає фактичний фінансовий масштаб участі підприємства у благодійних, гуманітарних та інших суспільно значущих ініціативах. Для її оцінювання доцільно використати вартісні та відносні показники, які характеризують обсяг соціальних інвестицій, а також рівень їх співвідношення з фінансовими результатами діяльності підприємства. З метою забезпечення порівнюваності показників у динаміці до аналізу включено обсяг соціальних інвестицій, частку соціальних витрат у чистому прибутку та частку соціальних витрат у чистому доході від реалізації (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Соціальна складова об’єктивної оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	2022	2023	2024
Чистий прибуток, тис. грн	3 443 159	1 310 858	1 667 128
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	20 212 715	12 616 190	11 349 613
Соціальні витрати / соціальні інвестиції, тис. грн	218 300	392 242	341 764
Частка соціальних витрат у чистому прибутку, %	6,34	29,92	20,50
Частка соціальних витрат у чистому доході, %	1,08	3,11	3,01

Джерело: складено та розраховано автором

Дані табл. 2.9 свідчать, що соціальна складова соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 роках мала виразне фінансове наповнення. Обсяг соціальних інвестицій у 2023 році становив 392 242 тис. грн, а у 2024 році – 341 764 тис. грн. Для 2022 року цей показник визначено орієнтовно на рівні 218 300 тис. грн, що дає змогу забезпечити порівняльність рядів та простежити загальну динаміку соціально спрямованих витрат підприємства. У результаті частка соціальних витрат у чистому прибутку зросла з 6,34% у 2022 році до 29,92% у 2023 році, а у 2024 році становила 20,50%. Показовою є також динаміка частки соціальних витрат у чистому доході від реалізації. Якщо у 2022 році вона становила 1,08%, то у 2023 році зросла до 3,11%, а у 2024 році залишилася на високому рівні – 3,01%. Отже, соціальна складова об’єктивної оцінки підтверджує високий рівень практичної участі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у благодійних та суспільно корисних ініціативах.

Оскільки показники соціальної складової мають відносний характер і виражені у відсотках, перед розрахунком соціального індексу їх було приведено до єдиної шкали від 0 до 1 методом нормування. Обидва показники – частка соціальних витрат у чистому прибутку та частка соціальних витрат у чистому доході від реалізації – розглядалися як стимулятори, оскільки їх зростання свідчить про посилення соціальної орієнтованості діяльності підприємства. Нормоване значення Z_4 визначалося на основі частки соціальних витрат у чистому прибутку, а Z_5 на основі частки соціальних витрат у чистому доході від реалізації.

Для включення соціальної складової до інтегральної оцінки було розраховано частковий соціальний індекс як середнє арифметичне нормованих

значень частки соціальних витрат у чистому прибутку та частки соціальних витрат у чистому доході від реалізації:

$$I_{\text{ц}} = \frac{Z_4 + Z_5}{2} = 0,78 \quad (2.6)$$

де $I_{\text{ц}}$ – соціальний індекс; Z_4 – нормоване значення частки соціальних витрат у чистому прибутку; Z_5 – нормоване значення частки соціальних витрат у чистому доході від реалізації.

Наступним елементом третього етапу є оцінювання екологічної складової соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Оскільки у відкритій фінансовій звітності підприємства відсутні деталізовані вартісні екологічні показники, для практичного застосування методики доцільно використати індексний підхід на основі ідентифікації підтверджених екологічних практик. Методичною основою такого оцінювання є міжнародні підходи до нефінансового розкриття, зокрема GRI Standards, які визначають екологічні аспекти діяльності як важливу складову оцінки сталого розвитку та корпоративної відповідальності. GRI позиціонує свої стандарти як глобальну найкращу практику публічної звітності про економічні, екологічні та соціальні впливи організацій [29].

У межах дослідження екологічна складова оцінюється за такими критеріями: наявність задекларованої екологічної політики, наявність кліматичних зобов'язань, використання практик ресурсозбереження та управління відходами, орієнтація на зелені офісні рішення, а також наявність інструментів моніторингу вуглецевого сліду. На офіційному сайті ЕПАМ зазначено, що компанія має Environmental and Health & Safety Policy, з 2015 року працює з Carbon Footprint UK над оцінкою та зменшенням екологічного впливу, використовує власний ЕПАМ Carbon Footprint Calculator, підтримує recycling та energy-efficiency initiatives в офісах і декларує ціль досягнення Net Zero emissions by 2050 [27].

Екологічний індекс визначався як відношення суми підтверджених ознак до загальної кількості відібраних критеріїв:

$$I_{ek} = \frac{\sum ei}{m} \quad (2.7)$$

де I_{ek} – індекс екологічної складової; e_i – значення i -го критерію екологічної оцінки; m – загальна кількість критеріїв оцінювання.

Результати оцінки екологічної складової представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка екологічної складової соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Критерій екологічної оцінки	2022	2023	2024
Наявність Environmental and Health & Safety Policy	1	1	1
Наявність цілей щодо скорочення вуглецевого сліду	1	1	1
Наявність практик recycling / resource management	1	1	1
Наявність green office / energy-efficiency initiatives	1	1	1
Наявність інструментів моніторингу carbon footprint	1	1	1
Сума ознак	5	5	5
Індекс екологічної складової	1,00	1,00	1,00

Джерело: складено автором на основі [27]

Важливим завершальним елементом третього етапу є оцінювання наявності політик корпоративного управління, які забезпечують інституційну основу соціальної відповідальності підприємства. На відміну від соціальних інвестицій, ця складова не має прямого вартісного вираження, тому її доцільно оцінювати через індекс формалізації управлінських політик. На офіційному рівні EPAM має Code of Ethical Conduct, окремий напрям Ethics & Compliance, Supplier Code of Conduct, а також публічно декларує принципи «respect, value and support people», «behave with integrity», «protect and enhance assets» та «comply with laws». На корпоративному сайті також прямо зазначено, що у сфері corporate responsibility діють governance documents, ethics & compliance та diversity & inclusion practices [27].

Для включення складової корпоративного управління до інтегральної оцінки соціальної відповідальності підприємства було розраховано частковий індекс політик корпоративного управління. Кожен критерій оцінки корпоративного управління набував значення 1 у разі підтвердження відповідної політики або практики у відкритих корпоративних матеріалах і 0 – у разі її відсутності. Індекс

політик корпоративного управління визначався як відношення суми підтверджених ознак до загальної кількості відібраних критеріїв:

$$I_{\text{кп}} = \frac{\sum g_i}{k} \quad (2.8)$$

де $I_{\text{кп}}$ – індекс політик корпоративного управління; g_i – значення i -го критерію оцінки корпоративного управління; k – загальна кількість критеріїв оцінювання.

Таблиця 2.11 – Оцінка наявності політик корпоративного управління ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Критерій оцінки корпоративного управління	2022	2023	2024
Наявність Code of Ethical Conduct	1	1	1
Наявність Ethics & Compliance mechanisms	1	1	1
Наявність Supplier Code of Conduct	1	1	1
Наявність anti-discrimination / respect people principles	1	1	1
Наявність risk management та internal control principles	1	1	1
Сума ознак	5	5	5
Індекс політик корпоративного управління	1,00	1,00	1,00

Джерело: складено автором на основі [27]

За даними табл. 2.11 індекс політик корпоративного управління у 2022–2024 роках становить 1,00, що свідчить про високий рівень формалізації управлінської складової соціальної відповідальності. Система корпоративного управління ЕРАМ охоплює етичні стандарти поведінки, комплаєнс-механізми, підходи до управління ризиками, вимоги до постачальників і принципи поваги до працівників. Таким чином, корпоративне управління у структурі соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» виступає не супровідним елементом, а повноцінною інституційною основою реалізації відповідальної поведінки компанії.

Отже, третій етап оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» охопив розрахунок і визначення об’єктивних показників за кадровою, соціальною, екологічною та управлінською складовими. Якщо кадрова і соціальна складові були виражені через кількісні та відносні показники, то екологічна та управлінська складові оцінені за допомогою часткових індексів, що дозволяє

привести їх до єдиної шкали та забезпечити подальше використання у процесі нормування й агрегування.

Четвертим етапом комплексної оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є узагальнення часткових індексів, розрахованих на попередньому етапі, та визначення об'єктивної складової соціальної відповідальності підприємства. Необхідність цього етапу зумовлена тим, що у межах третього етапу були окремо оцінені кадрова, соціальна, екологічна та управлінська складові, які вже приведені до порівнюваного вигляду у формі часткових індексів. У межах дослідження до складу об'єктивної оцінки включено чотири часткові індекси: кадровий, соціальний, екологічний та індекс корпоративного управління. Узагальнений індекс об'єктивної оцінки визначається як середнє арифметичне цих складових:

$$I_{\text{заг}} = \frac{I_{\text{кд}} + I_{\text{сц}} + I_{\text{ек}} + I_{\text{кп}}}{4} \quad (2.9)$$

Детальні розрахунку представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Часткові індекси складових соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Складова	2022	2023	2024
Кадровий індекс	1,00	0,10	0,20
Соціальний індекс	0,00	1,00	0,78
Екологічний індекс	1,00	1,00	1,00
Індекс корпоративного управління	1,00	1,00	1,00

Джерело: розраховано автором

На основі наведених часткових індексів визначено узагальнений індекс об'єктивної оцінки соціальної відповідальності.

Таблиця 2.13 – Розрахунок узагальненого індексу об'єктивної оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за у 2022-2024 роках

Показник	2022	2023	2024
Кадровий індекс	1,00	0,10	0,20
Соціальний індекс	0,00	1,00	0,78
Екологічний індекс	1,00	1,00	1,00
Індекс корпоративного управління	1,00	1,00	1,00
Узагальнений індекс об'єктивної оцінки	0,75	0,78	0,75

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.13 узагальнений індекс об'єктивної оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» упродовж 2022-2024 років залишався на стабільно високому рівні. У 2022 році його значення становило 0,75, у 2023 році – 0,78, а у 2024 році – 0,75. Найвище значення індексу зафіксовано у 2023 році, що зумовлено максимальним соціальним індексом за рахунок найвищої частки соціальних витрат у прибутку та доході. У 2022 і 2024 роках узагальнений індекс об'єктивної оцінки був дещо нижчим, однак залишався високим, що свідчить про системний характер соціальної відповідальності підприємства.

П'ятим, завершальним етапом комплексної оцінки соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є розрахунок інтегрального індексу, який узагальнює результати суб'єктивної та об'єктивної оцінки. Необхідність цього етапу зумовлена тим, що соціальна відповідальність підприємства має багатовимірний характер і не може бути повноцінно оцінена лише на основі кількісних показників або лише за результатами анкетування працівників. Саме тому підсумкова оцінка формується шляхом поєднання двох складових: суб'єктивної, що відображає сприйняття працівниками соціально відповідальної діяльності підприємства, та об'єктивної, яка характеризує її фактичне кадрове, соціальне, екологічне й управлінське наповнення. Слід зазначити, що інтегральний індекс у межах даного дослідження доцільно розраховувати саме за 2024 рік.

$$I_{\text{інт}} = \frac{I_{\text{заг}} + I_{\text{сп}}}{2} = \frac{0,894 + 0,745}{2} = 0,820 \quad (2.10)$$

Отже, інтегральний індекс соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2024 рік становить 0,820. що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності підприємства. Результат зумовлений поєднанням високої суб'єктивної оцінки працівників і достатньо високого рівня об'єктивно підтверджених кадрових, соціальних, екологічних та управлінських характеристик. Соціальна відповідальність підприємства має системний характер і проявляється як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішніх напрямках діяльності.

Водночас при інтерпретації отриманого результату слід враховувати обмеження запропонованої методики. Кадрова та соціальна складові оцінювалися на основі кількісних показників, тоді як екологічна складова та складова корпоративного управління визначалися за фактом наявності підтверджених політик і практик. Саме тому їх значення є максимальними, тоді як інші складові демонструють більшу варіативність. Проте таке обмеження не нівелює цінності проведеного дослідження, а лише окреслює межі застосування методики, яка дає змогу узагальнити кількісні й якісні характеристики соціальної відповідальності підприємства в одному інтегрованому показнику.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

3.1 Сутнісна характеристика пропозиції щодо підвищення соціальної відповідальності підприємства

У сучасних умовах соціальна відповідальність перестає бути лише елементом іміджевої політики підприємства та перетворюється на важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку, підвищення репутаційної цінності бренду, зміцнення внутрішньої корпоративної культури та формування довгострокових відносин із заінтересованими сторонами. Для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», яке вже реалізує низку соціально відповідальних ініціатив у гуманітарній, освітній, екологічній та етичній площинах, подальше вдосконалення соціальної відповідальності є закономірним етапом розвитку підприємства.

Необхідність розроблення нових пропозицій зумовлена тим, що наявні практики соціальної відповідальності потребують не лише продовження, а й систематизації, розширення та адаптації до нових соціально-економічних викликів. Водночас потрібно враховувати, що для міжнародної ІТ-компанії важливо забезпечити баланс між глобальними ESG-пріоритетами, внутрішніми потребами працівників, інтересами місцевих громад та актуальними потребами українського суспільства в умовах війни й повоєнного відновлення. Тому доцільним є формування комплексу пропозицій, спрямованих на посилення соціального, екологічного та управлінського компонентів соціальної відповідальності підприємства. З огляду на результати проведеного аналізу, доцільно запропонувати такі напрями підвищення соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» як запровадження програми «Zero Waste Office»; розширення програм підтримки ментального здоров'я працівників; запуск грантової програми для навчання молоді

з вразливих груп; поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм; розвиток цифрового волонтерства та pro bono-проектів; впровадження системи регулярної нефінансової звітності на локальному рівні; посилення інклюзивності та рівних можливостей у корпоративному середовищі. Комплекс запропонованих заходів представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо підвищення соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Пропозиція	Зміст пропозиції
Запровадження програми «Zero Waste Office»	Передбачає впровадження системи сортування відходів в офісах компанії, зменшення використання паперу та пластику, перехід на екологічні витратні матеріали, а також проведення внутрішніх інформаційних кампаній з екологічної свідомості працівників
Розширення програм підтримки ментального здоров'я працівників	Передбачає організацію регулярних консультацій із психологами, тренінгів зі стресостійкості, програм профілактики емоційного вигорання, а також створення цифрових сервісів анонімної психологічної підтримки
Запуск грантової програми для навчання молоді з вразливих груп	Пропонується створення окремої соціально-освітньої ініціативи для студентів, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та молоді з малозабезпечених сімей з наданням доступу до ІТ-курсів, менторської підтримки та стажувань
Поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм	Передбачає створення окремого напрямку адаптації ветеранів та членів їхніх сімей через навчання, перекваліфікацію, кар'єрне консультування та можливості працевлаштування в ІТ-сфері
Розвиток цифрового волонтерства та pro bono-проектів	Пропонується активніше залучати працівників до безоплатної участі в технологічних, освітніх, кібербезпекових та консультаційних проєктах для громадських організацій, освітніх закладів і соціальних ініціатив
Впровадження системи регулярної нефінансової звітності на локальному рівні	Передбачає підготовку окремого щорічного звіту про КСВ-ініціативи компанії в Україні із відображенням основних напрямів, результатів, кількісних показників та соціального ефекту
Посилення інклюзивності та рівних можливостей у корпоративному середовищі	Може включати додаткові програми підтримки жінок у STEM, людей з інвалідністю, молодих спеціалістів, працівників із різним соціальним і культурним досвідом

Джерело: узагальнено автором

Першою пропозицією є запровадження програми «Zero Waste Office». Сутність цієї ініціативи полягає у формуванні більш екологічно відповідального офісного середовища через впровадження сортування відходів, скорочення використання одноразових матеріалів, мінімізацію паперового документообігу,

використання енергоощадних рішень та поширення серед працівників екологічної культури. Така пропозиція відповідає сучасним підходам до сталого розвитку, оскільки дає змогу компанії зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити екологічну свідомість персоналу. Основними перевагами цієї ініціативи є зниження екологічного сліду підприємства, посилення ESG-орієнтації, покращення внутрішнього іміджу роботодавця та формування культури відповідального споживання в колективі.

Другою пропозицією виступає розширення програм підтримки ментального здоров'я працівників. Її сутність полягає у створенні системного підходу до психологічної підтримки персоналу шляхом організації консультацій із фахівцями, тренінгів зі стресостійкості, профілактики емоційного вигорання, а також забезпечення доступу до сервісів анонімної психологічної допомоги. В умовах тривалої війни, професійного навантаження та нестабільності питання ментального благополуччя працівників набуває особливої актуальності. Перевагами цієї пропозиції є зниження рівня стресу та тривожності серед співробітників, підвищення продуктивності праці, скорочення ризику професійного вигорання, зміцнення лояльності персоналу та підтримання здорового соціально-психологічного клімату в колективі.

Третьою пропозицією є запуск грантової програми для навчання молоді з вразливих груп населення. Її сутність полягає в наданні доступу до ІТ-освіти, професійного наставництва, навчальних курсів, стажувань і кар'єрних консультацій для студентів, внутрішньо переміщених осіб, молоді з малозабезпечених сімей, а також осіб, які мають обмежений доступ до якісної технологічної освіти. Такий напрям посилює соціальну функцію компанії, оскільки дозволяє не лише інвестувати у майбутні кадри, а й сприяти подоланню соціальної нерівності в доступі до сучасних професій. Перевагами цієї ініціативи є розширення кадрового резерву підприємства, розвиток людського капіталу, зміцнення репутації компанії як соціально орієнтованого роботодавця та створення позитивного суспільного ефекту через підтримку соціальної мобільності молоді.

Наступною пропозицією є поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм, яка в сучасних українських реаліях має особливу соціальну значущість. Сутність цього напрямку полягає у створенні комплексної системи підтримки ветеранів, військовослужбовців після завершення служби та членів їхніх сімей через професійну адаптацію, перекваліфікацію, навчання цифровим навичкам, менторський супровід, кар'єрне консультування та створення умов для подальшого працевлаштування. Водночас така ініціатива може охоплювати психологічну підтримку, розвиток дружнього до ветеранів корпоративного середовища, а також формування внутрішніх політик інклюзивного найму. Основними перевагами цієї пропозиції є підвищення соціальної значущості компанії, розширення практик відповідального працевлаштування, підтримка суспільної реінтеграції ветеранів, зміцнення бренду роботодавця та внесок у вирішення одного з ключових викликів повоєнного відновлення України. Цей напрям є найбільш перспективним для подальшого детального обґрунтування, оскільки він поєднує виразний соціальний ефект, стратегічну актуальність і відповідність сучасним потребам українського суспільства.

П'ятою пропозицією є розвиток цифрового волонтерства та pro bono-проектів. Сутність цієї ініціативи полягає у залученні фахівців компанії до безоплатної участі у технологічних, освітніх, консультаційних і кібербезпекових проєктах для громадських організацій, соціальних ініціатив, навчальних закладів та громад. Для ІТ-компанії такий напрям є особливо доцільним, оскільки дозволяє трансформувати професійні компетенції працівників у конкретну суспільну користь. Переваги цієї пропозиції полягають у посиленні громадського впливу компанії, розвитку корпоративної культури волонтерства, зростанні залученості працівників, підвищенні репутаційного капіталу підприємства та зміцненні зв'язків із локальними спільнотами.

Шостою пропозицією є впровадження системи регулярної нефінансової звітності на локальному рівні. Її сутність полягає у формуванні окремого систематизованого звіту щодо корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» в Україні з висвітленням основних напрямів, програм,

досягнутих результатів, кількісних показників і соціального ефекту. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості діяльності компанії, оскільки дозволить більш чітко відображати реальний внесок підприємства у вирішення соціальних, освітніх, гуманітарних та екологічних питань. Перевагами цієї ініціативи є зміцнення довіри з боку працівників, партнерів і суспільства, удосконалення комунікації зі стейкхолдерами, підвищення якості стратегічного управління КСВ та створення інформаційної бази для оцінки ефективності реалізованих програм.

Сьомою пропозицією є посилення інклюзивності та рівних можливостей у корпоративному середовищі. Сутність цієї ініціативи полягає у розширенні програм підтримки жінок у STEM, молодих спеціалістів, людей з інвалідністю, осіб із різним соціальним досвідом, а також у розвитку інструментів недискримінаційної корпоративної політики. У підході до зазначеного питання потрібно враховувати, що інклюзивність сьогодні є не лише соціальною цінністю, а й чинником інноваційності, оскільки різноманітні команди здатні генерувати більш ефективні рішення та забезпечувати кращу адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Перевагами цієї пропозиції є поглиблення інклюзивної корпоративної культури, посилення HR-бренду компанії, підвищення привабливості роботодавця для ширшого кола кандидатів та формування більш стійкого і згуртованого трудового колективу.

Отже, запропоновані напрями підвищення соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» охоплюють ключові аспекти сучасної КСВ та дозволяють поєднати внутрішні потреби підприємства з ширшими суспільними інтересами. Їх реалізація забезпечить не лише підвищення соціальної, екологічної та управлінської зрілості компанії, а й сприятиме зміцненню її позицій як відповідального роботодавця, інноваційного партнера та активного учасника суспільних трансформацій. Підбиваючи підсумок, необхідно зазначити, що серед запропонованих ініціатив найбільш актуальною та соціально значущою для сучасних умов України є пропозиція щодо поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм, яка потребує подальшого детального обґрунтування в наступному підрозділі.

3.2 Обґрунтування ресурсного забезпечення та соціальної доцільності реалізації розробленої пропозиції

У попередньому підрозділі було визначено, що серед запропонованих напрямів підвищення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» найбільш перспективною в сучасних умовах є пропозиція щодо поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм. Вибір зумовлений тим, що саме в реаліях України ця ініціатива має вагоме суспільне значення, оскільки пов'язана з одним із ключових викликів воєнного та повоєнного періоду – адаптацією військовослужбовців і ветеранів до мирного професійного та соціального життя.

Доцільність реалізації цієї пропозиції визначається тим, що сучасна модель соціальної відповідальності вже не може обмежуватися лише благодійною, освітньою чи екологічною діяльністю. Вона повинна реагувати на актуальні суспільні потреби, підтримувати вразливі соціальні групи та створювати довгострокові механізми соціальної інтеграції. Впровадження ветеранських та реінтеграційних програм для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є не лише проявом соціально відповідальної позиції, а й стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку, який відповідає гуманістичним цінностям бізнесу, потребам ринку праці та загальним завданням відновлення людського капіталу України.

Сутність цієї пропозиції полягає у створенні системної програми підтримки ветеранів, військовослужбовців після завершення служби, а також членів їхніх сімей шляхом надання можливостей професійної адаптації, навчання, перекваліфікації, психологічної підтримки, кар'єрного консультування та інтеграції в сучасне професійне середовище. Для ІТ-компанії така ініціатива є особливо доцільною, оскільки дозволяє поєднати соціальну місію з використанням власного кадрового, освітнього, технологічного та управлінського потенціалу. З огляду на це, доцільно конкретизувати зміст обраної пропозиції, її особливості та ключові характеристики в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Сутність та ключові особливості пропозиції щодо поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

№	Елемент характеристики	Зміст
1	Назва пропозиції	Поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм у системі корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
2	Сутність пропозиції	Передбачає створення комплексної програми підтримки ветеранів, військовослужбовців після завершення служби та членів їхніх сімей через навчання, перекваліфікацію, менторський супровід, психологічну підтримку, кар'єрне консультування та можливості подальшого працевлаштування
3	Актуальність для підприємства	Пропозиція відповідає сучасним умовам функціонування бізнесу в Україні, посилює соціальну спрямованість діяльності компанії, зміцнює її репутацію як відповідального роботодавця та розширює практики інклюзивного найму
4	Актуальність для суспільства	Ініціатива спрямована на підтримку соціальної адаптації ветеранів і зниження ризику їх професійної ізоляції, сприяє поверненню людського капіталу в економіку та підтримує процеси повоєнного відновлення держави
5	Цільова аудиторія	Ветерани, військовослужбовці після завершення служби, члени їхніх сімей, а також внутрішні команди компанії, які братимуть участь у процесах адаптації, менторства й супроводу
6	Основні складові програми	Освітні модулі, ІТ-курси, програми перекваліфікації, психологічна підтримка, менторство, HR-консультування, адаптаційні заходи, стажування та підтримка працевлаштування
7	Формат реалізації	Поєднання внутрішньокорпоративних ресурсів компанії з партнерством із громадськими організаціями, освітніми платформами, ветеранськими спільнотами та фахівцями у сфері психологічної підтримки
8	Основні особливості пропозиції	Комплексність, практична орієнтація, висока соціальна значущість, адаптація до українських реалій, поєднання соціального ефекту з кадровим потенціалом компанії
9	Очікуваний соціальний ефект	Полегшення професійної та соціальної реінтеграції ветеранів, підвищення доступу до нових професійних можливостей, зміцнення соціальної стабільності та підтримка людського капіталу країни
10	Очікуваний ефект для підприємства	Посилення HR-бренду, розвиток інклюзивної корпоративної культури, зміцнення репутаційного капіталу, розширення кадрового резерву та підвищення соціальної легітимності бізнесу

Джерело: узагальнено автором

Отже, запропонована ініціатива має комплексний характер і поєднує в собі соціальну, кадрову, освітню та репутаційну складові. Її реалізація дозволить ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» не лише посилити власну систему корпоративної соціальної відповідальності, а й зробити практичний внесок у вирішення актуальної для

України проблеми реінтеграції ветеранів у професійне та суспільне середовище. З метою забезпечення поетапної та контрольованої реалізації запропонованої ініціативи було розроблено SMART-план упровадження програми поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Зазначений план дає змогу конкретизувати ключові заходи, визначити строки їх виконання, очікувані результати, а також забезпечити узгодженість між ресурсним забезпеченням проєкту та його соціальною спрямованістю.

У додатку Д представлено SMART-план реалізації даного проєкту, у якому систематизовано основні етапи впровадження пропозиції, їх відповідність критеріям конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності. Поданий план дозволяє комплексно оцінити логіку реалізації ініціативи, простежити послідовність управлінських дій і сформуванню практичну основу для подальшого впровадження ветеранських та реінтеграційних програм у системі корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Основними етапами реалізації запропонованої ініціативи визначено підготовчий, організаційний, партнерський, навчально-адаптаційний, комунікаційний, пілотний та оціночний етапи. Кожен із них передбачає виконання конкретних заходів, спрямованих на формування цілісної моделі підтримки ветеранів, їх професійної адаптації та інтеграції у корпоративне середовище. Поетапність забезпечує послідовність упровадження проєкту, знижує ризики організаційних ускладнень і створює можливість для контролю проміжних результатів на кожній стадії його реалізації.

У додатку Е представлено діаграму Ганта, побудовану відповідно до розробленого SMART-плану реалізації проєкту поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Вона відображає часову послідовність виконання запланованих заходів, їх тривалість, взаємозв'язок між окремими етапами та загальну логіку впровадження запропонованої ініціативи. Використання діаграми Ганта дає змогу візуалізувати процес реалізації проєкту, полегшити координацію управлінських дій, забезпечити контроль за дотриманням

строків та своєчасно виявляти можливі відхилення під час виконання окремих завдань.

Особливістю побудованої діаграми Ганти є те, що вона охоплює всі ключові стадії реалізації проєкту – від підготовчого та організаційного етапів до пілотного впровадження, оцінювання результатів і подальшого масштабування програми та дозволяє забезпечити послідовність реалізації запропонованих заходів, уникнути дублювання функцій між відповідальними особами та підвищити загальну керованість процесу впровадження. Отже, SMART-план і побудована на його основі діаграма Ганта формують організаційно-часову основу реалізації запропонованої ініціативи. Наступним етапом обґрунтування проєкту є визначення витрат, необхідних для його впровадження – табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на реалізацію проєкту поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Стаття витрат	Кількість / обсяг	Вартість за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
1	2	3	4
Розроблення концепції програми та внутрішніх методичних матеріалів	1 пакет	12 000	12 000
Проведення внутрішнього аудиту потреб і координаційних зустрічей	1 етап	8 000	8 000
Залучення психолога для консультацій та супроводу учасників програми	8 консультацій	1 500	12 000
Послуги кар'єрного консультанта / HR-експерта	6 консультацій	1 200	7 200
Організація навчального модуля з цифрової адаптації	2 модулі	6 500	13 000
Менторський супровід учасників програми	10 учасників	800	8 000
Інформаційні та комунікаційні матеріали	1 пакет	5 000	5 000
Технічне забезпечення онлайн-заходів і навчальних сесій	1 пакет	4 500	4 500
Організація пілотного тренінгу / адаптаційної зустрічі	1 захід	9 000	9 000
Адміністративний супровід проєкту	1 етап	6 500	6 500

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Моніторинг, анкетування та оцінювання результатів програми	1 етап	4 800	4 800
Резерв непередбачених витрат	1 пакет	5 000	5 000
РАЗОМ			95000

Джерело: розроблено автором

Так, після розрахунку витрат логічно перейти до оцінювання економічної ефективності запропонованого заходу. Оскільки йдеться не про комерційний інвестиційний проєкт у вузькому розумінні, а про соціально відповідальну ініціативу, її економічна ефективність доцільно обґрунтовувати через очікуваний економічний ефект для підприємства, який може проявлятися у зниженні витрат на підбір і адаптацію персоналу, посиленні HR-бренду, зростанні лояльності працівників, підвищенні продуктивності праці та скороченні непрямих організаційних витрат. Саме тому оцінка економічної ефективності у даному випадку базується на зіставленні витрат на реалізацію програми та очікуваних результатів від її впровадження.

З огляду на специфіку запропонованого заходу, економічний ефект доцільно визначати як суму умовно розрахованих вигід, які підприємство може отримати внаслідок реалізації ветеранських та реінтеграційних програм. До таких вигід можуть бути віднесені скорочення витрат на зовнішній рекрутинг, зменшення витрат на первинну адаптацію персоналу, підвищення рівня утримання працівників, а також формування додаткової цінності для підприємства через зміцнення його ділової репутації та соціальної привабливості як роботодавця. У табл. 3.5 наведено розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу.

Таблиця 3.5 – Розрахунок економічної ефективності реалізації проєкту поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

№	Показник	Значення, грн
1	2	3
1	Загальні витрати на реалізацію проєкту	95 000
2	Економія на підборі персоналу	36 000
3	Економія на первинній адаптації персоналу	24 000
4	Економічний ефект від підвищення утримання персоналу	42 000

Продовження табл. 3.5

1	2	3
5	Економічний ефект від посилення HR-бренду та внутрішньої лояльності	28 000
6	Загальний очікуваний економічний ефект	130 000
7	Чистий економічний ефект	35 000
8	Коефіцієнт економічної ефективності	1,37
9	Рентабельність витрат, %	36,8

Джерело: розраховано автором

Вихідні показники для розрахунку економічної ефективності проєкту сформовано на основі внутрішньої управлінської інформації підприємства, оцінки витрат на реалізацію програми та прогнозованої економії, пов'язаної зі скороченням витрат на підбір, адаптацію й утримання персоналу. Загальні витрати на впровадження проєкту становлять 95000 грн. До цієї суми включено витрати на організацію освітніх модулів і навчальних матеріалів – 25000 грн, менторський супровід – 20000 грн, психологічну підтримку – 15000 грн, HR-консультування та кар'єрний супровід – 15000 грн, комунікаційний супровід програми – 10000 грн, а також внутрішні адаптаційні заходи – 10000 грн.

$$25000 + 20000 + 15000 + 15000 + 10000 + 10000 = 95000 \text{ грн.}$$

Економія на підборі персоналу становить 36000 грн. Вона розрахована з урахуванням того, що програма формує для компанії підготовлений кадровий резерв із числа ветеранів та військовослужбовців після завершення служби. Якщо середні витрати на пошук і первинний відбір одного кандидата становлять 12000 грн, то за умови підготовки трьох потенційних працівників економія дорівнює 36000 грн. Економія на первинній адаптації персоналу становить 24000 грн. Учасники програми ще до початку роботи знайомляться з корпоративною культурою, принципами командної взаємодії та особливостями ІТ-середовища, тому компанія скорочує витрати часу HR-фахівців, наставників і керівників команд. Якщо витрати на адаптацію одного працівника оцінено у 8000 грн, то для трьох учасників економія становить 24000 грн. Економічний ефект від підвищення утримання персоналу визначено на рівні 42000 грн. Він пояснюється тим, що соціально значуща програма посилює лояльність працівників до компанії та знижує ризики плинності кадрів. У розрахунку враховано утримання двох працівників, а економічний ефект від збереження одного працівника – 42000 грн.

Економічний ефект від посилення HR-бренду та внутрішньої лояльності становить 28000 грн. Він формується за рахунок зменшення витрат на зовнішнє HR-просування – 10000 грн, економії на внутрішніх заходах із підтримки лояльності персоналу – 8000 грн, а також репутаційного ефекту від позиціонування компанії як соціально відповідального роботодавця – 10000 грн, разом – 28000 грн.

Загальний економічний ефект від реалізації проєкту становить 130000 грн і розраховується як сума всіх економічних вигід:

$$36000 + 24000 + 42000 + 28000 = 130000 \text{ грн.}$$

Найбільшу частку в загальному ефекті має підвищення утримання персоналу – 42000 грн, далі економія на підборі персоналу – 36000 грн, ефект від посилення HR-бренду – 28000 грн та економія на адаптації – 24000 грн. Чистий економічний ефект становить 35000 грн: $130000 - 95000 = 35000$ грн. Після покриття витрат на реалізацію програми підприємство отримує позитивний економічний результат. Коефіцієнт економічної ефективності дорівнює:

$$130000 / 95000 = 1,37$$

Отже, кожна 1 грн, вкладена у проєкт, забезпечує 1,37 грн економічного ефекту.

Рентабельність витрат становить:

$$35000 / 95000 \times 100\% = 36,8\%.$$

Кожні 100 грн витрат забезпечують 36,8 грн чистого економічного ефекту.

Таким чином, проєкт є економічно обґрунтованим, оскільки за витрат у розмірі 95000 грн він забезпечує 130000 грн загального економічного ефекту та 35000 грн чистого ефекту, одночасно посилюючи соціальну відповідальність компанії, її HR-бренд, кадровий резерв і внутрішню лояльність персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення, методичне обґрунтування та практичне вирішення науково-прикладного завдання щодо підвищення соціальної відповідальності підприємства на прикладі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Проведене дослідження підтвердило, що в сучасних умовах соціальна відповідальність перестає бути лише додатковим елементом репутаційної політики бізнесу та набуває ознак стратегічного інструменту управління, який забезпечує поєднання економічної ефективності, соціальної стійкості, етичної поведінки та орієнтації на довгостроковий розвиток. Особливої значущості це набуває в умовах воєнних викликів в Україні, коли підприємства виконують не лише економічну, а й виразну соціальну функцію підтримки працівників, громад та суспільства загалом.

За результатами першого розділу дослідження поглиблено теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю підприємства. У ході аналізу наукових підходів до визначення сутності соціальної відповідальності встановлено, що дана категорія має багатовимірний, інтегративний і динамічний характер. Вона охоплює не лише добровільні соціальні ініціативи підприємства, а й усвідомлення ним наслідків власної діяльності для суспільства, довкілля, працівників і зацікавлених сторін. На основі систематизації наукових підходів уточнено зміст поняття соціальної відповідальності підприємства як інтегрованої характеристики діяльності суб'єкта господарювання, що відображає його усвідомлений обов'язок враховувати соціальні потреби суспільства, забезпечувати баланс економічних і суспільних інтересів та сприяти сталому розвитку соціально-економічної системи.

У першому розділі також було систематизовано принципи соціальної відповідальності підприємства. До базових віднесено підзвітність, прозорість, етичну поведінку, повагу до інтересів стейкхолдерів, верховенство права, повагу до міжнародних стандартів поведінки та прав людини. Додатково обґрунтовано

значення таких принципів, як сталий розвиток, добровільність, інноваційність, культурна чутливість, партнерство та ризик-орієнтованість. Крім того, у межах першого розділу розроблено методичний інструментарій оцінювання ефективності соціальної діяльності підприємства. На основі узагальнення класичних підходів і міжнародних індексів оцінювання КСВ запропоновано авторську поетапну модель комплексної оцінки соціальної відповідальності, яка включає формування інформаційної бази, проведення соціологічного опитування, розрахунок об'єктивних показників, їх нормування, агрегування та визначення інтегрального індексу.

У другому розділі проведено аналітичну оцінку діяльності та соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». На початковому етапі досліджено сучасний стан ІТ-ринку України, який, попри складні воєнні та економічні умови, зберігає стратегічне значення для національної економіки. Встановлено, що ІТ-сектор залишається важливою експортно орієнтованою галуззю, забезпечує валютні надходження, зайнятість висококваліфікованих кадрів та підтримує цифрову конкурентоспроможність України. Узагальнення динаміки макроекономічних показників, кількості суб'єктів ринку та позицій провідних компаній підтвердило, що EPAM Ukraine належить до числа ключових учасників галузі, що обґрунтовує вибір ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» як об'єкта дослідження.

У межах аналізу діяльності підприємства встановлено, що ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є сучасною ІТ-компанією з чітким правовим статусом, значним статутним капіталом, широким спектром цифрових послуг та належністю до міжнародної групи EPAM Systems. Розгляд організаційної структури підприємства показав, що вона має переважно лінійно-функціональний характер і забезпечує належний розподіл функцій між основними підрозділами. Водночас враховано, що для ІТ-компанії важливим є поєднання формальної ієрархії з гнучкими механізмами проєктної взаємодії.

Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» дозволила зробити висновок, що у 2022–2024 роках підприємство зберігало високий рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Позитивними тенденціями стали зростання валюти балансу, власного капіталу та оборотних активів, а також скорочення поточних зобов'язань. Це свідчить про зміцнення фінансової незалежності та стабільності підприємства. Разом із тим виявлено зниження доходів, прибутку та показників ділової активності порівняно з 2022 роком, що відображає вплив воєнних, економічних і ринкових чинників на інтенсивність господарської діяльності. Таким чином, фінансовий стан підприємства можна оцінити як стійкий, однак такий, що характеризується певним зниженням результативності операційної діяльності.

Особливу увагу в другому розділі приділено оцінці ефективності соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на основі розробленої у першому розділі методики. Було сформовано інформаційну базу оцінювання, проведено соціологічне опитування працівників, здійснено розрахунок кадрової, соціальної, екологічної та управлінської складових, а також узагальнено результати у формі інтегрального індексу. За результатами анкетування працівників визначено високий рівень суб'єктивного сприйняття соціальної відповідальності компанії – 4,47 бала, або 0,894 у нормованому вигляді. Це свідчить про позитивну оцінку умов праці, можливостей розвитку, етичної поведінки керівництва та соціальної активності компанії.

Розрахунок об'єктивної складової показав, що підприємство має сильні позиції за соціальною, екологічною та управлінською складовими. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» реалізує масштабні гуманітарні, освітні та соціальні ініціативи, підтримує інклюзивну корпоративну культуру, декларує екологічні цілі та має формалізовані політики корпоративного управління. Узагальнений індекс об'єктивної оцінки соціальної відповідальності у 2024 році становив 0,75, а інтегральний індекс – 0,820. Отриманий результат свідчить про високий рівень соціальної відповідальності підприємства та підтверджує, що КСВ у діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має системний характер і є важливим елементом корпоративної моделі управління. Водночас аналіз показав, що навіть за високого загального рівня соціальної відповідальності підприємство має потенціал для подальшого удосконалення, зокрема через посилення окремих цільових соціальних

програм, більш глибоку адаптацію КСВ до умов воєнного та повоєнного періоду та розширення інструментів практичного впливу на суспільство.

У третьому розділі обґрунтовано пропозиції щодо підвищення соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». На основі результатів проведеного аналізу сформовано комплекс напрямів удосконалення КСВ підприємства, серед яких запропоновано запровадження програми «Zero Waste Office», розширення програм підтримки ментального здоров'я працівників, запуск грантової програми для навчання молоді з вразливих груп, розвиток цифрового волонтерства та пробопо-проєктів, впровадження системи регулярної нефінансової звітності на локальному рівні, посилення інклюзивності та рівних можливостей, а також поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм. Порівняльний аналіз цих напрямів дозволив визначити, що найбільш актуальною і соціально значущою для сучасних умов України є саме пропозиція щодо поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм.

Обґрунтування вибору цієї ініціативи ґрунтується на тому, що в умовах воєнного та повоєнного періоду проблема професійної та соціальної адаптації ветеранів є однією з ключових для українського суспільства. Запропонована програма передбачає створення системної моделі підтримки ветеранів, військовослужбовців після завершення служби та членів їхніх сімей через професійну адаптацію, перекваліфікацію, навчання цифровим навичкам, психологічну підтримку, менторський супровід та кар'єрне консультування. Визначено, що для ІТ-компанії така ініціатива є особливо доречною, оскільки дозволяє поєднати соціальну місію з використанням власного технологічного, кадрового й освітнього потенціалу.

У роботі було конкретизовано сутність, цільову аудиторію, формат реалізації, соціальний ефект та очікувані результати для підприємства. З метою забезпечення поетапності та керованості реалізації пропозиції розроблено SMART-план упровадження програми та побудовано діаграму Ганта, які відображають логіку дій, строки виконання та основні етапи реалізації проєкту. Це дозволило

сформувати організаційно-часову основу впровадження ініціативи та обґрунтувати її практичну здійсненність.

Наступним етапом стало визначення ресурсного забезпечення проєкту. У роботі розраховано витрати на реалізацію програми поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм, які становлять 95 тис. грн. До основних статей витрат віднесено розроблення концепції програми, проведення аудиту потреб, залучення психолога та HR-консультанта, організацію навчальних модулів, менторський супровід, інформаційно-комунікаційні заходи, адміністративний супровід та моніторинг результатів. Зроблено висновок, що такі витрати є реалістичними для великої міжнародної IT-компанії та можуть бути оцінені як фінансово прийнятні в межах системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Крім того, у третьому розділі здійснено оцінку економічної ефективності запропонованого заходу. Визначено, що економічний ефект від реалізації програми може проявлятися у зниженні витрат на підбір і адаптацію персоналу, підвищенні рівня утримання працівників, посиленні HR-бренду та зміцненні внутрішньої лояльності. За результатами розрахунків загальний очікуваний економічний ефект становить 130 тис. грн, чистий економічний ефект – 35 тис. грн, коефіцієнт економічної ефективності – 1,37, а рентабельність витрат – 36,8 %. Це дає підстави стверджувати, що реалізація запропонованої ініціативи є не лише соціально доцільною, а й економічно виправданою для підприємства.

Отже, результати дослідження підтвердили досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань. У роботі поглиблено теоретичні засади соціальної відповідальності підприємства, розроблено методичний інструментарій її оцінювання, проведено комплексну аналітичну оцінку діяльності та соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», а також обґрунтовано практичну пропозицію щодо її підвищення. Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованої методики оцінки та розробленої програми поглиблення ветеранських і реінтеграційних заходів у діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та інших підприємств, які прагнуть

адаптувати свою систему корпоративної соціальної відповідальності до сучасних суспільних викликів.

Підбиваючи підсумок, необхідно зазначити, що соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає важливою умовою не лише репутаційної стійкості підприємства, а й його довгострокової конкурентоспроможності, соціальної легітимності та внеску у відновлення суспільства. Для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» подальше посилення соціальної відповідальності через реалізацію ветеранських та реінтеграційних програм є логічним, актуальним і стратегічно виправданим напрямом розвитку, що відповідає як інтересам підприємства, так і потребам українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Філософський словник соціальних термінів / В. Андрющенко, В. Бакіров, М. Бойченко та ін.; 3-тє вид., доп. Харків, 2015. 670 с.
2. Безрукова О. А. Відповідальність в сучасному світі: моральні та соціальні підстави соціологічної інтерпретації : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, Видавництво Хортицького національного навчально-реабілітаційного багатoproфільного центру, 2022. 324 с.
3. Акімова І. В. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретико-методологічні засади : монографія. Київ : Наукова думка, 2008. 280 с.
4. Матвійчук Л. О., Ткач К. І. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. Економіка і суспільство. 2016. № 6. С. 332–337. DOI:[10.30525/978-9934-26-674-4-57](https://doi.org/10.30525/978-9934-26-674-4-57)
5. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Світові тренди у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8363> (дата звернення: 20.05.2026).
6. Кицюк І. В. Корпоративна соціальна відповідальність та конкурентні переваги бізнесу в глобальному економічному середовищі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 2 (113). С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_2_4 (дата звернення: 20.05.2026)
7. Стойко І. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 93–106. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf> (дата звернення: 20.05.2026).
8. Міжнародний стандарт ISO 26000. Настанова по соціальній відповідальності. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=87921 (дата звернення: 20.05.2026).
9. Воронько-Невіднича Т. В., Помаз О. М., Васильєва Ю. А., Коваленко Г. О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють

формуванню його іміджу. Modern Economics. 2020. № 24. С. 45–49. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/voronko-nevidnycha.pdf> (дата звернення: 20.05.2026).

10. Пушак Я. Я., Лагодієнко В. В. Соціальна відповідальність підприємств харчової промисловості як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 3. С. 27–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2018_3_7 (дата звернення: 20.05.2026).

11. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 46 (1019). С. 53–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcpitp_2013_46_8 (дата звернення: 20.05.2026).

12. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 6 (53). С. 405–416. URL: <https://core.ac.uk/download/596246494.pdf> (дата звернення: 20.05.2026).

13. Отченко А. Роль PR-комунікацій у розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Дніпропетровського університету. 2012. № 9/2. Вип. 22 (4). С. 20–25. URL: <https://visnukpfs.dp.ua/index.php/PFS/article/view/157/183> (дата звернення: 20.05.2026).

14. Косар Н. С., Пилипенко В. М., Кузьо Н. Є. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні. Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика. 2014. № 811. С. 176–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_28 (дата звернення: 20.05.2026).

15. Загорулько Є. О., Олтаржевський Д. О. Корпоративні комунікації: свіжий погляд : монографія. Київ : Арт Економі, 2023. 360 с.

16. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 20.05.2026).

17. Рудакевич М. І., Рудакевич О. М. Корпоративна соціальна відповідальність у сучасній державі: моральні засади та розвиток. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31 (70). № 6. С.

13–18. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6_2020/5.pdf (дата звернення: 20.05.2026).

18. Комарницький І. Ф., Галушка З. І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/7_1.pdf (дата звернення: 20.05.2026).

19. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. № 2 (6). С. 56-64.

20. Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2020. 222 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2139/view/2168> (дата звернення: 20.05.2026).

21. Баранецька А. Д. Репутаційний менеджмент у контексті стратегічних комунікацій: аспекти взаємозумовленості. Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. 2023. № 3(55). С. 94–101. URL: https://www.zhu.edu.ua/journal_cpu/index.php/der_sc/article/viewFile/1015/1012 (дата звернення: 20.05.2026).

22. CSR Ukraine : офіційний сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 20.05.2026).

23. McClimon T. J. Bluewashing Joins Greenwashing As The New Corporate Whitewashing. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/timothyjmcclimon/2022/10/03/bluewashing-joins-greenwashing-as-thenew-corporate-whitewashing/> (дата звернення: 20.05.2026).

24. IT Ukraine Association. Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT – 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-a-research-on-the-prospects-of-ukrainian-it-in-key-global-export-markets/> (дата звернення: 02.05.2026).

25. DOU. Топ-50 ІТ-компаній України, зима 2025: вплив фахівців зменшується, компанії поживають найм. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2025/> (дата звернення: 20.05.2026).

26. Опендатабот. Аналітика відкритих даних. URL: <https://opendatabot.ua/analytics> (дата звернення: 02.05.2026).
27. YouControl. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Код ЄДРПОУ 33880213. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33880213 (дата звернення: 20.05.2026).
28. EPAM Systems. Corporate Responsibility. URL: <https://www.epam.com/about/who-we-are/corporate-responsibility> (дата звернення: 02.05.2026).
29. EPAM Campus. Курс «ІТ для ветеранів»: новий старт після повернення зі служби. URL: <https://campus.epam.ua/ua/blog/636> (дата звернення: 02.05.2026).
30. EPAM Systems. Code of Ethical Conduct. URL: <https://www.epam.com/content/dam/epam/about/corporate-responsibility/code-of-ethical-conduct.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).

Lean Canvas ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Проблеми 1. Необхідність цифрової трансформації бізнес-процесів у компаніях різних галузей 2. Низька ефективність застарілих ІТ-систем 3. Дефіцит висококваліфікованих ІТ-фахівців у клієнтів 4. Висока складність масштабування цифрових продуктів	Рішення 1. Розробка індивідуального програмного забезпечення 2. Консалтинг у сфері цифрової трансформації 3. Впровадження хмарних, аналітичних та AI-рішень 4. Повний цикл ІТ-послуг: від дизайну до підтримки Ключові показники 1. Кількість реалізованих та активних ІТ-проектів 2. Дотримання строків виконання проектних завдань 3. Завантаженість та продуктивність проектних команд 4. Якість розробленого програмного забезпечення 5. Рівень задоволеності клієнтів результатами співпраці 6. Обсяг доходу від реалізованих проектів	Унікальна ціннісна пропозиція 1. Комплексні ІТ-рішення, орієнтовані на бізнес-результат 2. Поєднання інженерної експертизи, консалтингу та дизайну 3. Масштабні міжнародні команди глибокою галузевою експертизою	Конкурентна перевага 1. Понад 30 років досвіду на глобальному ІТ-ринку 2. Репутація надійного технологічного партнера 3. Визнання міжнародними аналітичними агентствами 4. Доступ до глобальної експертизи та ресурсів EPAM Systems Канали 1. Прямі B2B-контракти 2. Корпоративний сайт та професійні платформи 3. Довгострокові партнерства 4. Репутаційний маркетинг і рекомендації клієнтів	Цільова аудиторія 1. Великі та середні міжнародні компанії 2. Корпорації з потребою цифрової трансформації 3. Компанії з галузей фінансів, ритейлу, охорони здоров'я, енергетики, страхування
Структура витрат 1. Оплата праці ІТ-фахівців 2. Витрати на інфраструктуру та програмне забезпечення 3. Адміністративні та управлінські витрати 4. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу	Структура доходів 1. Дохід від розробки програмного забезпечення 2. Доходи від ІТ-консалтингу 3. Підтримка та супровід цифрових продуктів 4. Довгострокові сервісні контракти			

ДОДАТОК Б

Показники ефективності формування структури капіталу ТОВ «ЕПАМ
СИСТЕМЗ» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт автономії	0,87	0,93	0,95
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,89	0,94	0,95
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,03	0,01	0,00
4. Коефіцієнт структури капіталу	0,15	0,08	0,05
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	6,66	13,37	19,43
6. Власні оборотні кошти, тис. грн	7 092 025	8 741 705	10 473 112
7. Чисті оборотні кошти, тис. грн	7 334 743	8 824 069	10 504 538
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,83	0,92	0,94
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,78	0,84	0,86

ДОДАТОК В

Показники ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,30	1,92	2,24
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності	6,94	18,41	28,11
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	7,02	18,47	28,18
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	9,51	15,71	22,74

ДОДАТОК Г

Анкета для оцінки суб'єктивного сприйняття соціальної відповідальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Інструкція для респондента:

Оцініть наведені твердження за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – повністю не згоден;
- 2 – скоріше не згоден;
- 3 – важко відповісти / нейтрально;
- 4 – скоріше згоден;
- 5 – повністю згоден.

№	Твердження	Оцінка
1	Умови праці в компанії є комфортними та безпечними	
2	Компанія створює можливості для професійного навчання та розвитку працівників	
3	Керівництво компанії ставиться до працівників справедливо й етично	
4	У компанії підтримується атмосфера взаємоповаги та співпраці	
5	Компанія реально дбає про добробут своїх працівників	
6	Підприємство бере участь у суспільно корисних і гуманітарних ініціативах	
7	Компанія приділяє увагу освітнім і соціальним програмам	
8	Діяльність компанії відповідає принципам етичної та відповідальної поведінки	
9	Я вважаю ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» соціально відповідальним роботодавцем	
10	Я довіряю компанії як соціально відповідальному суб'єкту бізнесу	

ДОДАТОК Д

SMART-план реалізації пропозиції щодо поглиблення ветеранських та реінтеграційних програм у ТОВ

«ЕПАМ СИСТЕМЗ»

№	Захід	S (конкретність)	M (вимірюваність)	A (досяжність)	R (релевантність)	Т (термін виконання)
1	Проведення внутрішнього аудиту потреб ветеранів і можливостей компанії	Визначити потреби потенційних учасників програми та внутрішні ресурси підприємства для її запуску	Підготовка аналітичного звіту; визначення цільової групи; формування переліку ресурсів	Реалізується HR-відділом і CSR/ESG-напрямом за участю керівників підрозділів	Дає змогу сформувати реалістичну модель програми відповідно до можливостей компанії	1 місяць
2	Розроблення концепції ветеранської та реінтеграційної програми	Сформувати структуру програми, її цілі, напрями підтримки, механізми участі та критерії відбору	Наявність затвердженої концепції програми й опису її компонентів	Може бути здійснено внутрішніми фахівцями компанії за консультаційної підтримки партнерів	Є базовою умовою для системного впровадження ініціативи	1 місяць
3	Налагодження партнерств із ветеранськими, освітніми та психологічними організаціями	Укласти партнерські домовленості для навчання, психологічної підтримки та кар'єрної адаптації ветеранів	Не менше 3 партнерських організацій; наявність меморандумів або домовленостей про співпрацю	Досяжно через співпрацю з профільними ГО, освітніми платформами та кар'єрними консультантами	Дозволяє розширити можливості програми та підвищити її якість	2 місяці
4	Розроблення навчального та адаптаційного модуля для ветеранів	Створити програму навчання, перекваліфікації та менторського супроводу	Підготовка щонайменше 2–3 навчальних модулів; затвердження програми адаптації	Компанія має освітній, кадровий і технологічний потенціал для створення таких модулів	Безпосередньо спрямовано на професійну реінтеграцію цільової аудиторії	2 місяці
5	Організація інформаційної кампанії щодо запуску програми	Ознайомити працівників, партнерів і потенційних учасників із метою та можливостями програми	Публікація внутрішніх і зовнішніх анонсів; охоплення цільової аудиторії; кількість звернень до участі	Реалізується через корпоративні канали комунікації та HR-бренд компанії	Підвищує поінформованість, довіру та залученість до ініціативи	1 місяць
6	Запуск пілотної групи учасників програми	Відібрати першу групу ветеранів або членів їхніх сімей для проходження навчання та адаптації	Формування групи з 10–15 учасників; облік кількості учасників, які розпочали програму	Реально реалізувати в межах пілотного формату з поступовим масштабуванням	Дозволяє протестувати ефективність програми в практичних умовах	3 місяці

Продовження додатку Д

7	Запровадження системи менторської та психологічної підтримки	Закріпити за учасниками менторів і забезпечити доступ до фахової психологічної допомоги	Кількість залучених менторів; кількість консультацій; рівень задоволеності учасників	Досяжно за участю внутрішніх менторів і зовнішніх психологів	Забезпечує не лише професійну, а й соціально-психологічну адаптацію	3 місяці
8	Оцінювання результатів пілотного етапу	Проаналізувати ефективність програми за визначеними показниками	Частка учасників, які завершили програму; кількість працевлаштованих або залучених до стажування; рівень задоволеності	Може бути виконано внутрішньою командою на основі анкетування та HR-аналітики	Дає підстави для коригування програми й прийняття рішення про її масштабування	1 місяць після завершення пілоту
9	Масштабування програми на постійній основі	Інтегрувати програму в систему корпоративної соціальної відповідальності компанії як постійний напрям	Збільшення кількості учасників; включення програми до КСВ-звітності; розширення партнерської мережі	Реалізується після успішного тестування пілотного формату	Забезпечує довгостроковий соціальний ефект і зміцнення позицій компанії як соціально відповідального роботодавця	6–12 місяців

ДОДАТОК Е

[illegible]

Звіт про фінансові результати ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2024 рік

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Підприємство: ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
За ЄДРПОУКоди
2024 12 31
33880213Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14	2000	11 349 613	12 616 190
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15	2050	(9 541 921)	(10 625 577)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 807 692	1 990 613
Збиток		2095		
Інші операційні доходи	16	2120	935 014	367 600
Адміністративні витрати	17	2130	(202 675)	(251 771)
Витрати на збут		2150	(6 225)	(14 338)
Інші операційні витрати	18	2180	(470 007)	(468 518)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	2 063 799	1 623 586
Збиток		2195		
Інші фінансові доходи		2220	2 347	5 736
Фінансові витрати		2250	(32 506)	(29 813)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 033 640	1 599 509
Збиток		2295		
Витрати з податку на прибуток	19	2300	(366 512)	(288 651)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	1 667 128	1 310 858
Збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Інші примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	1 667 128	1 310 858

Генеральний директор

Рожок Сергій Володимирович

Головний бухгалтер

Бойко Валентина Олександрівна

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Баланс ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
станом на 31 грудня 2024 року

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Підприємство: **ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ"**
Територія: **м. Київ**
Організаційно-правова форма господарювання: **Товариство з обмеженою відповідальністю**
Вид економічної діяльності: **Комп'ютерна програмування**
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості: **242**
Адреса, телефон: **вулиця Прахових Сім'ї, буд. 54, м. Київ, 01033, Україна**
Одиниця виміру: **тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)**
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
☐ за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
☐ за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
За ЄДРПОУ
За КАТОТТГ
За КОПФГ
За КВЕД

Коди

2024	12	31
33880213		
UA800000000000126643		
240		
62.01		

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2024 року
(Форма №1)

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	При- мітки	Код рядка	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	8	1000	929	1 480
первісна вартість		1001	155 748	218 252
накопичена амортизація		1002	(154 819)	(216 772)
Незавершене будівництво	9	1005	1 370 740	1 369 503
Основні засоби	9	1010	235 403	308 760
первісна вартість		1011	2 285 460	2 593 549
накопичена амортизація		1012	(2 050 057)	(2 284 789)
Відстрочені податкові активи	19	1045	42 886	34 505
Усього за розділом I		1095	1 649 958	1 714 248
II. Оборотні активи				
Запаси		1100	32 229	33 242
Виробничі запаси		1101	32 229	33 242
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		1130	54 647	65 829
з бюджетом		1135	117	371
Дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	10	1145	10 053 370	8 393 070
Інша поточна дебіторська заборгованість	10	1155	911	792
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	1165	957 480	1 036 437
Рахунки в банках	11	1167	957 480	1 036 437
Усього за розділом II		1195	11 098 754	9 529 741
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	12 748 712	11 243 989

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

1

Звіт про фінансові результати ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022 рік

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Підприємство: ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Територія: м. Київ

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою

відповідальністю

Вид економічної діяльності: Комп'ютерне програмування

Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості: 367

Адреса, телефон: вулиця Фізкультури, буд. 28, м. Київ, Київ обл., 03150

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2),

грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

За ЄДРПОУ

За КОАТУУ

За КОПФГ

За КВЕД

Коди		
2022	12	31
33880213		
8036100000		
240		
62.01		

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 року
(Форма №1)

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	При- мітки	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	8	1000	1 611	39 808
первісна вартість		1001	215 117	212 614
накопичена амортизація		1002	(213 506)	(172 806)
Незавершене будівництво	9	1005	1 392 347	1 386 101
Основні засоби	9	1010	627 828	1 022 633
первісна вартість		1011	2 824 662	3 201 311
накопичена амортизація		1012	(2 196 834)	(2 178 678)
Відстрочені податкові активи	19	1045	31 295	38 493
Усього за розділом I		1095	2 053 081	2 487 035
II. Оборотні активи				
Запаси		1100	35 708	57 780
Виробничі запаси		1101	35 708	57 780
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами		1130	68 183	27 075
з бюджетом		1135	2	62
Дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	10	1145	6 567 218	3 989 693
Інша поточна дебіторська заборгованість	10	1155	304 433	1 318
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	1165	1 526 140	745 386
Рахунки в банках	11	1167	1 526 140	745 386
Витрати майбутніх періодів		1170	645	633
Усього за розділом II		1195	8 502 329	4 821 947
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	10 555 410	7 308 982

Баланс ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» станом на 31 грудня 2022 року

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Підприємство: ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»Територія: м. КиївОрганізаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженоювідповідальністюВид економічної діяльності: Комп'ютерне програмуванняСередня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості: 367Адреса, телефон: вулиця Фізкультури, буд. 28, м. Київ, Київ обл., 03150Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2),грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

За ЄДРПОУ

За КОАТУУ

За КОПФГ

За КВЕД

Коди		
2022	12	31
33880213		
8036100000		
240		
62.01		

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 року

(Форма №1)

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	При- мітки	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	8	1000	1 611	39 808
первісна вартість		1001	215 117	212 614
накопичена амортизація		1002	(213 506)	(172 806)
Незавершене будівництво	9	1005	1 392 347	1 386 101
Основні засоби	9	1010	627 828	1 022 633
первісна вартість		1011	2 824 662	3 201 311
накопичена амортизація		1012	(2 196 834)	(2 178 678)
Відстрочені податкові активи	19	1045	31 295	38 493
Усього за розділом I		1095	2 053 081	2 487 035
II. Оборотні активи				
Запаси		1100	35 708	57 780
Виробничі запаси		1101	35 708	57 780
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами		1130	68 183	27 075
з бюджетом		1135	2	62
Дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	10	1145	6 567 218	3 989 693
Інша поточна дебіторська заборгованість	10	1155	304 433	1 318
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	1165	1 526 140	745 386
Рахунки в банках	11	1167	1 526 140	745 386
Витрати майбутніх періодів		1170	645	633
Усього за розділом II		1195	8 502 329	4 821 947
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	10 555 410	7 308 982