

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КАЛЮК ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент
_____ Марія ШКУРАТ
«_____» _____ 2024 р.

Формування системи корпоративної відповідальності підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Леонід Кістерський, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали за шкалою ЄКТС/ за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Калюк О.С. Формування системи корпоративної відповідальності підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

В роботі розглянуто теоретичні питання аспекти формування та реалізації системи корпоративної відповідальності підприємства. Досліджено шляхи еволюції бізнесової відповідальності як основи сучасної концепції корпоративної соціальної відповідальності. Визначено концептуальні засади розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Розкрито основні форми організаційно-економічного механізму реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Надано загальну характеристику ПрАТ «ВФ Україна», проведено оцінку фінансових результатів та проведено аналіз системи корпоративної відповідальності підприємства.

Визначено напрями стратегічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна». Сформовано рекомендації щодо удосконалення системи корпоративної відповідальності підприємства.

Ключові слова: менеджмент, корпоративне управління, корпоративна відповідальність, КСВ, стейкхолдери, персонал, ринок мобільного зв'язку.

87 с., 14 табл., 18 рис., 52 джерела.

ABSTRACT

Kaliuk O. Formation of the system of corporate responsibility of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper considers theoretical issues and aspects of the formation and implementation of a corporate responsibility system of an enterprise. The evolution of business responsibility as the basis of the modern concept of corporate social responsibility is investigated. The conceptual principles of the development of corporate social responsibility are determined. The main forms of the organizational and economic mechanism for the implementation of corporate social responsibility of an enterprise are revealed.

A general characteristic of PrAT «VF Ukrayina» is provided, an assessment of financial results is carried out and an analysis of the corporate responsibility system of the enterprise is carried out.

The directions of strategic development of PrAT «VF Ukrayina» are determined. Recommendations are made for improving the corporate responsibility system of the enterprise.

Keywords: management, corporate governance, corporate responsibility, CSR, stakeholders, personnel, mobile communications market.

87 p., 14 tabl., 18 fig., bibliography: 52 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Еволюція відповідальності бізнесу як теоретичний базис сучасної концепції корпоративної соціальної відповідальності	8
1.2 Концептуальні сонови розвитку корпоративної соціальної відповідальності	19
1.3 Основні форми організаційно-економічного механізму реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА».....	33
2.1 Загальна характеристика та особливості розвитку ПрАТ «ВФ Україна».....	33
2.2 Оцінка фінансових та економічних результатів діяльності ПрАТ «ВФ Україна».....	44
2.3 Аналіз системи корпоративної відповідальності ПрАТ «ВФ Україна».....	52
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА».....	61
3.1 Управління стратегічним розвитком ПрАТ «ВФ Україна»	61
3.2 Удосконалення системи корпоративної відповідальності ПрАТ «ВФ Україна».....	70
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні успіх й перспективи розвитку підприємства на ринку визначаються з урахуванням у складі економічних цілей ще його екологічного та соціального аспекту розвитку, та фактори сприйняття підприємства з боку різних зацікавлених сторін. Цей підхід визначає сучасну концепцію корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Основними рушійними силами розвитку системи соціально відповідального управління на підприємстві виступають фактори: глобалізація як необхідність враховувати корпоративну соціальну відповідальність у стратегічних рішеннях транснаціональних корпорацій при балансуванні інтересів споживачів і стейкхолдерів; цілі сталого розвитку як орієнтир при задоволенні потреб сьогодні без зашкодження можливостям майбутніх поколінь; розвиток соціальних комунікацій: який сприяє підвищенню їх швидкості, підвищує відкритість та прозорість інформації для споживачів і стейкхолдерів; зміни моральних зобов'язань менеджерів, які формують очікування суспільства від застосування стандартів в соціально відповідальному управлінні.

Наявність у зазначених драйверів зовнішнього та внутрішнього характеру визначає зростання суспільного запиту на впровадження корпоративного управління, що має соціально відповідальний характер

Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (КСВ) становить фундамент концепції соціально відповідального управління. Узагальнення наявних теоретичних і практичних підходів вказує на відсутність єдиного трактування сутності корпоративної соціальної відповідальності. Синонімами цього терміну є такі поняття, як бізнес-етика, корпоративна етика, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна діяльність, стратегічна філантропія, корпоративне громадянство, корпоративна стійкість, соціально відповідальне інвестування тощо, які відображають певні аспекти бачення ролі бізнесу в житті сучасного суспільства.

Різноманітні підходи до трактування термінів КСВ ускладнює їх порівняння та чітке розуміння наслідків такої активності підприємства. Ця складність також зумовлена тим, що розвиток концепції КСВ включає положення досліджень із різних галузей, таких як менеджмент, соціологія, філософія, психологія тощо. Це підтверджує необхідність подальшого дослідницького пошуку з метою формування таких концепцій КСВ, що сприятиме впорядкуванню підходів до оцінки та управління соціальною відповідальністю в бізнесі.

Проблему дослідження теоретичних основ корпоративної соціальної відповідальності розпочато в працях таких науковців, як Г. Боуен, Е. Брігхем, С. Вортік, К. Девіс, Т. Джонс, Т. Дональдсон, П. Друкер, А. Керолл, Ф. Кохран, Дж. МакГоуен, Г. Мінз, Дж. Мун, Д. Меттен, Л. Престон, М. Портер, М. Фрідман, Р. Фрімен, Х. Уолліч тощо.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні та вдосконаленні системи корпоративної відповідальності підприємства на ПрАТ «ВФ Україна».

Для досягнення поставленої мети визначені такі **завдання**:

1. Дослідити шляхи еволюції бізнесової відповідальності як основи сучасної концепції корпоративної соціальної відповідальності.
2. Сформулювати основні принципи та підходи до розвитку корпоративної соціальної відповідальності.
3. Розкрити основні форми організаційно-економічного механізму реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства
4. Надати загальну характеристику ПрАТ «ВФ Україна»
5. Провести оцінку фінансових результатів ПрАТ «ВФ Україна»
6. Провести аналіз системи корпоративної відповідальності ПрАТ «ВФ Україна»
7. Визначити напрями стратегічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна»
8. Визначити рекомендації щодо удосконалення системи корпоративної відповідальності ПрАТ «ВФ Україна»

Об'єкт дослідження – процеси та методи удосконалення систем корпоративної відповідальності підприємств.

Предметом дослідження є підходи до аналізу впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств, а також розробка ефективної системи корпоративної відповідальності на прикладі ПрАТ «ВФ Україна».

Теоретична та методологічна основа підготовки кваліфікаційної роботи сформована на основі досліджень провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, які працювали в сферах управління стратегічним розвитком підприємств, менеджменту, корпоративної відповідальності підприємств. В роботі було використано способи наукового пізнання щодо еволюції систем корпоративної відповідальності, складових соціальної відповідальності підприємств, застосовано загальнонауковий метод наукових досліджень, із методами логічного аналізу та синтезу. Для вирішення завдань кваліфікаційної роботи щодо формування ефективної системи корпоративної відповідальності застосовано методи класифікації; використовувались табличний графічний методи аналізу тощо.

Інформаційною основою дослідження є наукові праці українських і закордонних дослідників, періодичні й Інтернет-джерела, статистичні дані щодо розвитку ринку мобільного зв'язку.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в формуванні ефективної системи корпоративної відповідальності, розробленої на прикладі ПрАТ «ВФ Україна», орієнтованої на розвиток програми державно-приватного партнерства щодо розвитку ІКТ в Україні, подальшого розвитку IoT, державних послуг «Україна в смартфоні», інформування населення щодо надзвичайних ситуацій, підтримки населення від їх негативних наслідків.

Застосування результатів кваліфікаційної роботи – результати можуть бути рекомендовані для використання ПрАТ «ВФ Україна», щодо розвитку його корпоративного бренду, як то робота із власними

співробітниками, щоб зменшити плинність кадрів, та підвищити якість обслуговування споживачів.

Наукові результати дослідження:

1. Визначено ключові елементи до стратегії розвитку ПрАТ «ВФ Україна» в межах концепції корпоративного управління: розвитку корпоративного бренду для споживачів на підставі покриття, якості сервісу та обсягів послуг для споживачів, а також розвитку бренду як роботодавця, для залучення співробітників, та зменшення плинності кадрів.

2. Сформовано карту корпоративного бренду ПрАТ «ВФ Україна», для подальшого розвитку окремих елементів системи його корпоративної відповідальності, їх узгодження між собою.

3. Сформовано модель цінностей корпоративної культури ПрАТ «ВФ Україна». Середнє значення всіх складових моделі дорівнює 7,4 бали, на які може спиратися підприємство при вдосконаленні системи його корпоративної відповідальності

Структура роботи складається з трьох розділів. В першому розглянуто теоретичні питання аспекти формування та реалізації системи корпоративної відповідальності підприємства. Другий розділ присвячено опису ПрАТ «ВФ Україна», аналізу основних показників розвитку та системи корпоративної відповідальності. Третій розділ присвячено удосконаленню системи корпоративної відповідальності підприємства.

Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, вона містить 14 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел складається з 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Еволюція відповідальності бізнесу як теоретичний базис сучасної концепції корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) сьогодні виступає як стратегічно важливий підхід для бізнесу, спрямований на підтримку сталого розвитку, що враховує екологічні та соціальні аспекти. Сучасні компанії дедалі більше усвідомлюють свою роль у вирішенні нагальних соціальних і екологічних викликів, а кількість організацій, що популяризують ідеї соціальної відповідальності, продовжує зростати. Різноманітність наукових поглядів на КСВ охоплює економіку, політичні науки, менеджмент, соціологію та філософію, хоча єдиного трактування цього поняття не існує, що підтверджується багатогранністю його дефініцій у різних сферах.

До середини XX століття бізнес вважався відповідальним лише за створення прибутку для власників, незалежно від методів його досягнення. Прикладом є позиція А. Карра, який вважав прибуток єдиною метою бізнесу. Повна відсутність державного контролю над приватним сектором у ранні роки індустріалізації сприяла цьому підходу. Однак із середини XIX століття, під тиском суспільства, почали формуватись соціальні й економічні права робітників, поступово змінюючи традиційне ставлення до бізнесової відповідальності.

Перші спроби соціальної відповідальності можна побачити ще в XVIII-XIX століттях. Так, компанія Quaker Lead у Великій Британії забезпечувала своїх працівників житлом, школами та бібліотеками, а компанією New Lanark було скорочено робочий день, і вона забезпечила медичне страхування. У Нідерландах такі підприємці, як Д. Гелдерман і В. Сторк, створили медичні та соціальні фонди для працівників, а Ж. ван Маркен відкрив для них дитячі садки й бібліотеки, створював кооперативні магазини та видавав корпоративні

газети для працівників. В Україні соціальну відповідальність було започатковано родинами Терещенків і Харитоненків, які просували ідею меценатства.

Лише на початку XX століття з'явилися перші теоретичні обґрунтування соціальних зобов'язань бізнесу, як-от соціальний аудит і податки на зменшення забруднень. Однак у той час увага до цієї теми залишалася обмеженою, що ілюструється словами президента США К. Куліджа, який у 1920-х роках підкреслював, що бізнес має насамперед займатися прибутковою діяльністю.

Ідеї КСВ активізувалися після Другої світової війни. Важливою роботою стала книга Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953), яка стала основою для нової наукової школи з вивчення корпоративної відповідальності. У 1960-х роках КСВ стала науковим об'єктом досліджень: підприємства мали не тільки дотримуватись законів і заробляти прибуток, але й брати участь у вирішенні політичних і соціальних питань, що заклало основи для таких підходів, як бізнес-етика, теорія стейкхолдерів та соціальна відповідність.

У 1970-х роках КСВ почала формалізуватися, а екологічна складова стала вагомою частиною соціальної активності бізнесу. З'являються розробки щодо соціальних індикаторів для визначення сфер діяльності компаній, які стосувалися зменшення забруднень, забезпечення прав працівників, покращення умов праці та участі в розвитку міської інфраструктури.

На початку XXI століття розвиток КСВ стимулювався активною позицією громадських організацій і споживачів, а дискусії щодо добровільності КСВ тривають і дотепер. Внаслідок зусиль Європарламенту була розроблена рекомендація щодо обов'язкової звітності за соціальною, економічною та екологічною складовими. Єврокомісія при цьому наголошує на свободі бізнесу щодо впровадження КСВ, наполягаючи на дотриманні таких принципів, як прозорість, створення доданої цінності та збалансування основних компонентів КСВ.

Ідея соціально відповідального ведення бізнесу була закріплена ООН у формі Глобального договору 2000 року, що закликав компанії підтримувати 10 принципів у сферах прав людини, праці, захисту навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Ці принципи закладають основи для сталого розвитку, охоплюючи обов'язок бізнесу щодо захисту прав людини, підтримки екологічної відповідальності та протидії корупції [21].

Глобальний договір ґрунтується на 10 ключових принципах, які охоплюють чотири основні сфери соціальної відповідальності: права людини, трудові відносини, охорона навколишнього середовища та протидія корупції. Основні положення принципів Глобального договору такі:

Бізнес повинен сприяти захисту та поважати міжнародні права людини.

Компанії мають уникати будь-якої участі у порушенні прав людини.

Бізнес має забезпечувати свободу асоціації та визнавати права працівників на ведення переговорів із роботодавцями та урядовими структурами.

Підприємства підтримують ліквідацію всіх форм примусової праці.

Бізнес має сприяти ефективному викоріненню дитячої праці.

Компанії зобов'язані сприяти ліквідації дискримінації при працевлаштуванні та в зайнятості.

Бізнес повинен застосовувати обережний підхід у питаннях захисту довкілля.

Необхідно вживати заходів для посилення екологічної відповідальності.

Бізнес має підтримувати розвиток і впровадження екологічно безпечних технологій.

Підприємства повинні активно протидіяти корупції в усіх її формах, включаючи вимагання та хабарництво.

Аналіз наукової літератури з проблем корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) свідчить, що ця концепція зазнала значної еволюції. Спершу КСВ розглядалася як обов'язок перед власниками та акціонерами, де акцент ставився на ефективності роботи та прибутковості. Однак уже в другій

половині XX століття поняття відповідальності розширилося, визнаючи наявність різноманітних зацікавлених сторін, перед якими організація має певні морально-етичні обов'язки.

На сучасному етапі розвитку КСВ виходить за межі економічної відповідальності, охоплюючи також аспекти створення сприятливого середовища для всіх учасників і забезпечення позитивного впливу на соціальні та екологічні сфери. Еволюція розуміння КСВ та підвищення уваги до соціальних та екологічних проблем у різні історичні періоди привели до формування нових форм відповідальності бізнесу. Це дозволяє виділити певні етапи розвитку цієї концепції, де зміни у підходах до КСВ і характерні риси кожного етапу представлені на рис. 1.1.

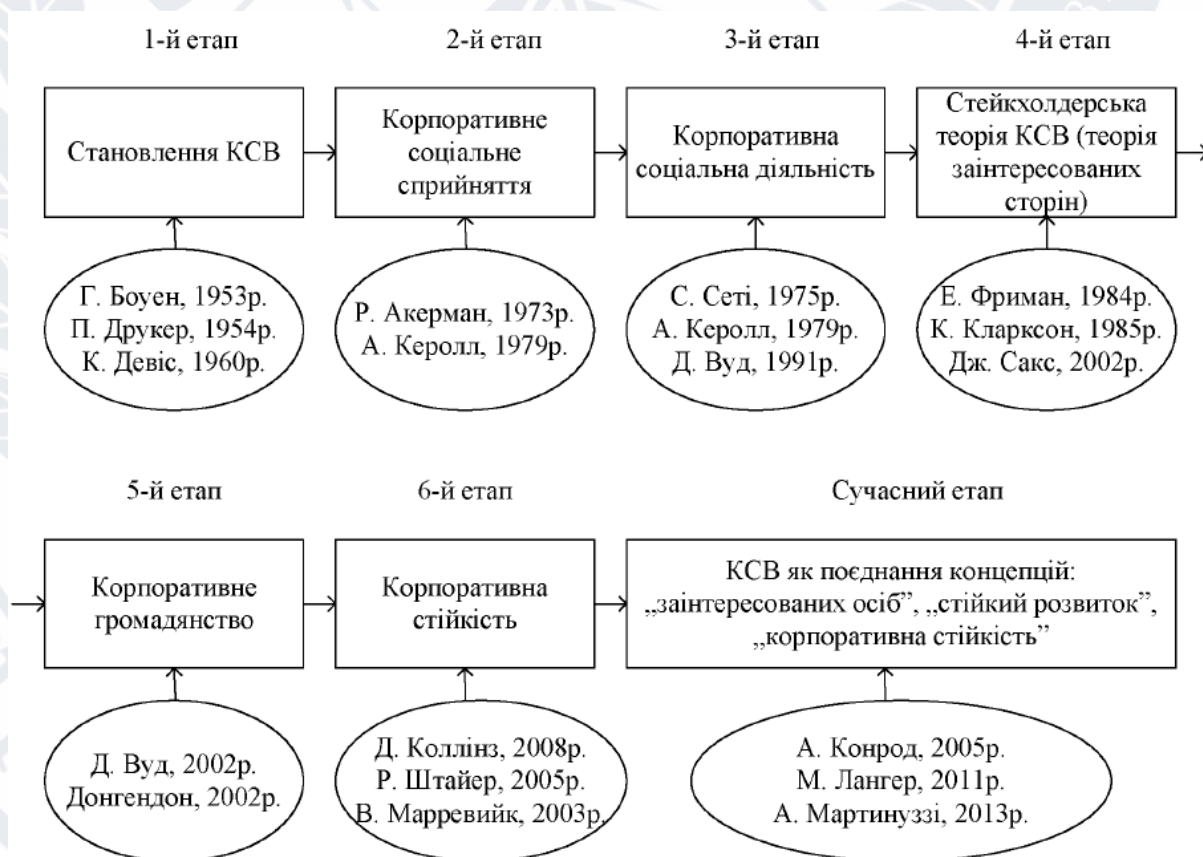


Рисунок 1.1 – Еволюція та сучасний розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності

Дослідники виділяють такі етапи генезису концепції КСВ:

1. Г. Боуен (1953 р.) КСВ є етикою та соціальними зобов'язаннями бізнесу
2. Х. Уолліч і Дж. МакГоуен (1970р.) КСВ є розкриттям вигоди
3. А. Керролл (1979 р.), С. Вортік і Ф. Кохран (1981 р.), Д. Вуд (1991 р.) КСВ є моделлю корпоративної соціальної діяльності
4. Е. Фрімен (1984), М. Кларксон (1995), Т. Джонс (1995), Т. Дональдсон і Л. Престон (1995) розкривають КСВ в якості стейкхолдерського підходу та концепції стратегічного менеджменту
5. Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), міжнародна сертифікація та стандартизація, Глобальний договір ООН AccountAbility AA1000(1999 р.), Social Accountability SA8000 1000 (2008 р.), ISO 26000:2010, Європейська Комісія (2008 р.) розкривають КСВ в якості стратегічного менеджменту, корпоративної звітності, корпоративної стійкості.

В історичному контексті поява концепції КСВ пов'язана з гострими соціально-економічними проблемами американського суспільства післявоєнних років.

Фундатор теорії соціальної відповідальності – Г. Боуен, автор наукової роботи «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953 рік), зазначив, що метою соціальної відповідальності бізнесу є реалізація такої політики, що включає прийняття рішень і проведення тієї лінії поведінки, щоб вони були бажаними як сукупність цілей і цінностей суспільства [2].

Публікація Г. Боуена сприяла популярності дискусій і оформленню в 1960-тих роках КСВ як теорії.

В цей час в державних органах і приватних підприємствах сформувались нові соціальні очікування різними зацікавленими сторонами: споживачі виступали за нові стандарти безпеки в автомобілях, за дотримання громадянських прав меншинами, ефект від боротьби екологічних активістів проти екологічно небезпечних виробництв, з масовим забрудненням навколишнього середовища промисловими відходами. Так зароджувалось соціально відповідальне інвестування. У 1971 році Комітетом з економічного

розвитку США повідомлено щодо суттєвих змін в умовах договору між суспільством і підприємствами, за якими на підприємствах приймалась більш широка соціальна відповідальність і впроваджувались нові набори цінностей [1]. Підприємствами впроваджувались заходи з соціальних питань, часто не пов'язані з їх основною діяльністю, щодо подолання бідності, підтримки неблагополучного верств населення, інфраструктурні покращення в місцевих громадах.

Соціальна відповідальність набула нових визначень, при зменшенні зв'язку з особистістю менеджерів підприємств і більшої зосередженості та взаємодії між соціально-економічною системою і підприємством.

В доповіді комітету економічного розвитку, Х. Уолліч і Дж. МакГоуен [18] було представлено парадигму довготривалого впливу щодо розвитку концепції КСВ як поєднання соціальних та економічних інтересів корпорацій. Вона розкривала вигоди для корпорацій від підтримку КСВ, без загроз інтересам акціонерів, обґрунтовуючи соціальний підхід корпорацій як її відповідність до довгострокових інтересів акціонерів.

Подальші дослідження сфери КСВ 1970-х років підтримували довгострокові інтереси підприємств при зміцненні умов їх зовнішнього середовища. За К. Девісом [5], підприємства мають зобов'язання щодо «оцінювання при прийнятті рішень впливу від своїх рішень на зовнішню соціальну систему, щоб отримувати певні соціальні вигоди, а також традиційні економічні вигоди». Таке твердження походить з припущення, що погіршення навколишнього середовища підприємства, його бізнес-умов, визначатиме втрату критичної структури підтримки та клієнтської бази. Тому довгострокові інтереси підприємств полягають в підтримці добробуту в своєму середовищі.

Також в 1970-х роках набула поширення критика концепції КСВ. М. Фрідман [10, 12], відштовхуючись від неоліберальної системи цінностей, висловив твердження, що основною відповідальністю бізнесу є створення фінансового результату (прибутку для акціонерів) і для виплат податків. За

думкою дослідника, КСВ – це нецільове використання корпоративних ресурсів, натомість, їх цільове витрачання пов'язано з реалізацією внутрішніх проектів, щодо створення доданої вартості та повернення її акціонерам. Саму теорію КСВ менеджери використовують для свого кар'єрному просуванні, або реалізації інших особистих програм розвитку.

На підставі критики концепції КСВ в 1970-х роках було сформовано концепцію «корпоративної соціальної діяльності» («corporate social performance», далі – КСД), як відповідь на запитання, як на підприємстві може бути реалізовано політику КСВ [24].

Теорія КСД об'єднала питання корпоративної соціальної відповідальності з питанням «корпоративна соціальна чутливість», наприклад, підприємства мають відповідати за наявні соціальні проблеми, якщо вони їх викликали. Вона набула ширшого трактування, ніж типові цілі створення цінності, ніж дотримання підприємством відповідних законодавчих норм. В теорії КСД було акцентовано увагу на більшій ефективності при реалізації соціально відповідальних ініціатив.

Наприклад, А. Керролл в 1979 році [3] запропонував модель тривимірної концепції КСД, при поєднанні трьох вимірів: корпоративної соціальної відповідальності, вирішення соціальних питань та «корпоративна соціальна чутливість». Ця тривимірна модель розглядає сумісність, інтегрованість економічних та соціальних цілей підприємства до загальної соціальної відповідальності бізнесу. Кожна категорія КСВ підприємства дозволяє вибрати одну з чотирьох стратегічних дій: реагування на зміни, захист, пристосування або здійснення проактивних дій. В моделі визначено рамки корпоративних дій, в яких можна визначити й оцінити стратегічну реакцію підприємства на соціальні питання.

В. Фредерік [9] об'єднав в єдиній системі три поняття:

CSR-1 – «корпоративна соціальна відповідальність»,

CSR-2 – «корпоративна соціальна чутливість»,

CSR-3 – «корпоративну соціальну сумлінність»,

CSR-4 – (cosmos-science-religion) – концепція «космос-наука- релігія» була штучно сформульованою, не отримала подальшого розвитку.

В 1990-ті роки з'явилась велика кількість досліджень в галузі стратегічного менеджменту, які фрагментували концепцію КСВ – було сформульованою стейкхолдерський підхід як доповнення до концепції КСВ.

Було сформульованою «Теорію зацікавлених сторін», як стейкхолдерську теорію, що мала переваги відносно інших підходів, через вузьку ідентифікацію впливових суб'єктів при визначенні їх позицій і функцій відносно них. Так, в системі менеджменту підприємства легше застосувати практику відповідального управління відносно всіх зацікавлених сторін – покупці, працівники, місцева громада, ніж шукати вплив на суспільство в цілому.

Е. Фріман у публікації «Стратегічне управління: роль стейкхолдерів» (1984 рік) узагальнив ідеї різних дослідників щодо всіх стейкхолдерських концепцій для визначення стрійної системної теорії стейкхолдер-менеджменту [10]. За Е. Фріманом, стейкхолдерами є індивідууми або групи, які можуть впливати на досягнення підприємством своїх цілей (на поточну роботу підприємства в цілому).

За стейкхолдерською теорією, управлінська діяльність менеджерів не може включати виключно потреби корпоративних акціонерів або власників, а орієнтуватися на задоволення інтересів і потреб різних зацікавлених сторін: працівники, клієнти, постачальники, місцеві громади тощо, які впливають на фінансові результати підприємств. За цим поглядом, КСВ підприємств, важлива для стейкхолдерських груп, є корисною для підприємств, тому що відмова від них може залишити такі підприємства без підтримки. Відповідно, стейкхолдерська теорія не бачить різниці й актуальності в соціальних й економічних цілях підприємства, через його виживання як центральне питання в системі менеджменту.

Подальшого розвитку стейкхолдерська теорія отримала в роботах Т. Дональдсона і Л. Престона [6], з акцентом уваги й економічному обґрунтуванні участі підприємства в морально-етичних аспектах КСВ.

В 2000-х роках Р. Фріменом і С. Веламурі [11] стейкхолдерську теорію було переглянуто, з акцентом основної мети КСВ на створенні цінностей для зацікавлених сторін, включно з місцевою спільнотою. Сам термін «корпоративна соціальна відповідальність» було запропоновано замінити поняттям «відповідальність зацікавлених сторін» підприємства.

Відповідно, при наявності деякого критицизму, в теперішній час стейкхолдерська модель КСВ – одна з найбільш визнаних для її інтерпретації. Її розвиток сприяв розширенню змісту і обсягів трактування КСВ.

У ХХІ столітті значного внеску у визначення поняття КСВ підприємств було зроблено добровільними бізнес-об'єднаннями, соціально відповідальними компаніями, міжнародними урядовими та неурядовими організаціями. Було сформовано Глобальну ініціативу зі звітності (GRI) за підтримки Програми ООН з навколишнього середовища (1997 рік), Глобальний договір ООН (2000 рік), міжнародні стандарти AA1000, SA8000 тощо.

В системі менеджменту соціальної відповідальності міжнародний стандарт SA 8000 розроблено Social Accountability International – Міжнародна організація із соціальної відповідальності. Цей стандарт створено для покращення умов праці на підприємствах різних країн світу, спрямований на захист, шанобливе ставлення та безпеку працівників, порушення прав людини в процесах трудових відносин. Стандарт застосовується на підприємствах, які піклуються про своїх працівників, розвивають імідж компанії та її бренд, демонструють для зацікавлених сторін відданість до принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Так, стандарт AA1000 – розроблено в 1999 році Institute of Social and Ethical AccountAbility (Інститут соціальної та етичної звітності), передбачає

звітування для оцінки успіху підприємства в економічному, екологічному та соціальному середовищах, на підставі діалогу із стейкхолдерами.

Суттєвого впливу на розуміння сутності КСВ було набуто при прийнятті міжнародного стандарту ISO 26000:2010 «Керівництво із соціальної відповідальності». За стандартом, «соціальна відповідальність» є відповідальністю перед суспільством і довкіллям за вплив рішень і дій підприємства на них, при прозорій й етичній поведінці, при сприянні сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства, при врахуванні очікувань зацікавлених сторін, при повній відповідності чинному законодавству, при дотриманні міжнародних норм поведінки, якщо така діяльність практикується у відносинах і з іншими організаціями [13].

За визначенням, наданим Європейською Комісією [15], базою КСВ є перспектива в управлінні зацікавленими сторонами підприємства, зосереджена на етичній саморефлексії та реагування на соціальних та екологічних аспектах.

Так, форум соціально відповідального бізнесу України запропонував соціальну відповідальність бізнесу розглядати в якості відповідального ставлення підприємства до своїх продуктів, послуг, працівників, споживачів, партнерів; це активна соціальна позиція підприємства, яка базується на гармонійному співіснуванні, взаємодіях та постійного діалогу із суспільством, активному вирішенню найгостріших соціальних проблем [47].

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу можна представити як поступальний процес, що пройшов сім ключових етапів, характерних як для розвинених країн, так і України:

1. благодійність;
2. меценатство;
3. програма захисту прав найманих працівників;
4. екологічні програми;
5. ініціативи для розвитку місцевих громад;
6. використання КСВ для формування позитивного іміджу підприємства;

7. інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне управління компанією.

Посилення суспільних очікувань щодо відповідальної поведінки компаній стало поштовхом для формування нових течій і концепцій КСВ, вдосконалення міжнародних стандартів та розробки державної політики у цій сфері. КСВ сьогодні інтегрується у стратегії компаній як ключовий елемент, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та сталому розвитку підприємств. Загалом КСВ являє собою багатогранну економічну категорію, що сформувалася під впливом історичних, соціальних, релігійних, екологічних і економічних чинників.

На ранніх етапах розвитку відповідальності бізнесу основними мотивами були труднощі в утриманні кваліфікованих працівників, потреба у мінімізації негативного впливу політичних і економічних криз на діяльність компаній та релігійні переконання власників, що зобов'язували їх піклуватися про робітників і забезпечувати їх базові потреби. В останні десятиліття акцент змістився на необхідність вирішення глобальних екологічних проблем, посилення процесів глобалізації та активізацію громадських рухів споживачів.

Соціалізація бізнесу стала закономірним процесом у розвитку сучасної ринкової економіки, що формує нову систему економічних відносин, де вирішення соціальних питань лягає не лише на державу, а й на підприємства. Соціальні витрати бізнесу перетворюються на економічні вигоди, які забезпечують стабільність та розвиток у рамках наявних економічних, політичних та соціальних умов. Ключове завдання сьогодення — визначити роль КСВ у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу та створенні балансу між приватними і суспільними інтересами. Компанії тепер змушені враховувати інтереси не лише акціонерів, але й інших соціальних груп, що мають непрямий вплив на їх діяльність.

1.2 Концептуальні сонови розвитку корпоративної соціальної відповідальності

В 2010 році було встановлено єдине трактування КСВ, коли був затверджений міжнародний стандарт ISO 26000 щодо соціальної відповідальності, як відповідальності підприємства за вплив власних рішень та дій на стан суспільства й довкілля, яка реалізується через прозору та етичну поведінку. Така поведінка має сприяти сталому розвитку суспільства, враховувати очікування зацікавлених сторін, відповідати чинному законодавству та міжнародним нормам, є невіддільною частиною діяльності компанії та її відносин з іншими учасниками [21]. Стандарт було розроблено з урахуванням різних інтересів – від урядових та недержавних організацій до представників бізнесу, профспілок і організацій з захисту прав споживачів, а участь у його розробці взяли представники з майже 100 країн.

Науковці виділяють такі підходи до трактування сутності КСВ:

- а) ринковий;
- б) державне регулювання КСВ;
- в) підхід «корпоративної совісті»;
- г) підхід «зацікавлених осіб».

О.В. Дудкін запропонував розглядати соціальну відповідальність бізнесу не лише як характеристику підприємства, а як комплексну систему, що включає принципи діяльності, соціальну взаємодію та результати соціальних ініціатив. Для глибокого вивчення КСВ необхідно аналізувати передумови поширення цієї концепції, рівні її становлення, основні напрями та способи реалізації, а також особливості національних моделей КСВ. Частина дослідників спрощує поняття КСВ до поєднання юридичних і добровільних зобов'язань.

Дослідження КСВ можна проводити з таких позицій:

- інструментальна — корпорація розглядається як засіб для створення багатства, а соціальні зобов'язання спрямовані на отримання економічної вигоди;

- політична — корпорація впливає на суспільство і підтримує концепцію корпоративного громадянства;
- соціальних вимог — корпорація фокусується на вирішенні соціальних проблем, що підвищує її репутацію;
- етична — підхід, що базується на ідеї етичної відповідальності бізнесу перед суспільством (рис. 1.2).

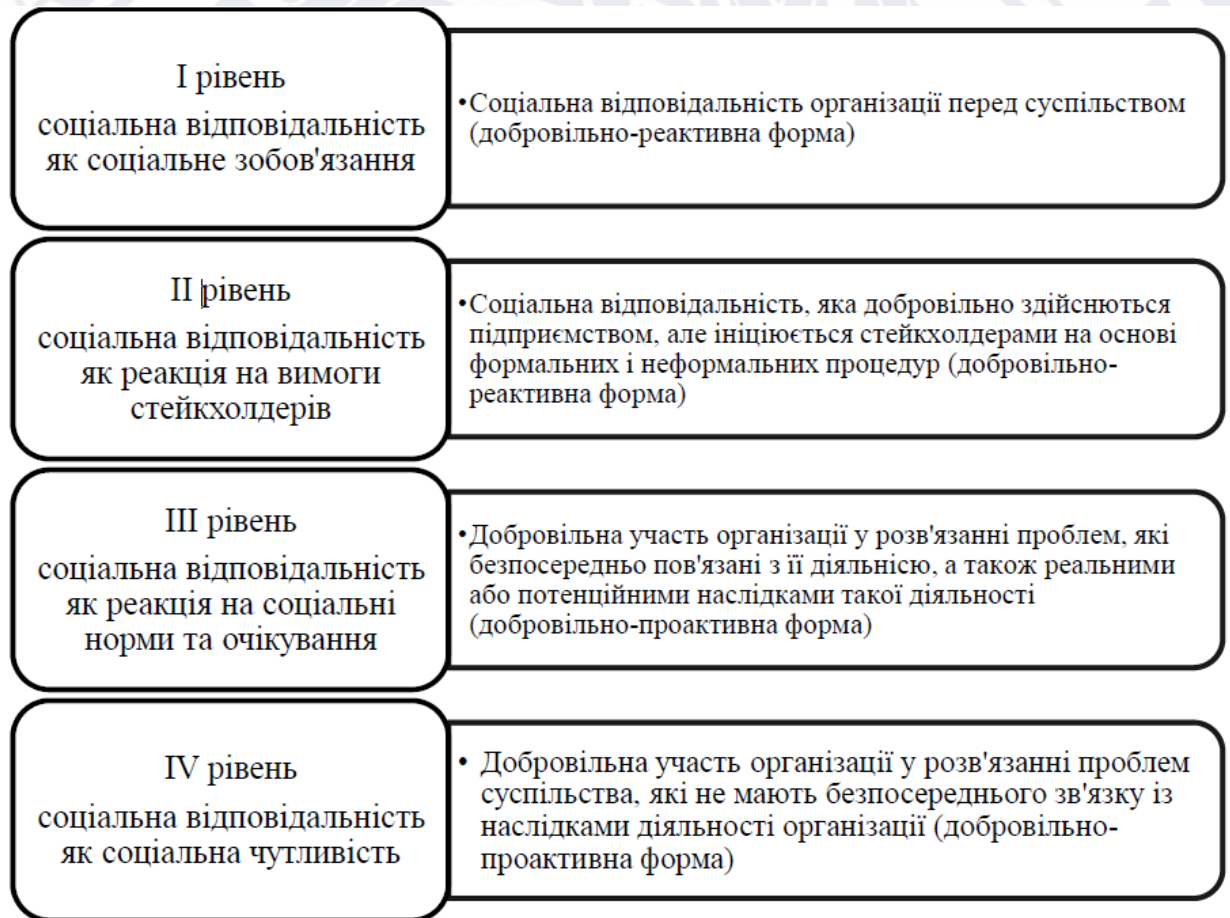


Рисунок 1.2 – Чотирирівнева модель розвитку корпоративної соціальної відповідальності

Наприкінці 1970-х рр. А. Керролл визначив чотири основні види соціальної відповідальності компаній: економічну, правову, етичну та дискреційну (філантропічну). Дискреційна відповідальність стосується сфер, де суспільство ще не сформулювало конкретних очікувань, і ґрунтується на добровільному виборі менеджерів. Цей підхід став базовим для подальших

досліджень у визначенні складових і типів соціальної відповідальності бізнесу [27].

Широке поширення отримав підхід, який передбачає, що соціальна відповідальність компанії складається з трьох основних компонентів: економічного, екологічного та соціального.

1. Економічний компонент охоплює відповідальність за фінансові результати діяльності компанії, а також за їхній вплив на добробут стейкхолдерів.

2. Екологічний компонент полягає у відповідальності за вплив господарської діяльності на довкілля та на якість життя стейкхолдерів, які є частиною цього середовища.

3. Соціальний компонент включає відповідальність за розв'язання соціальних питань, що виникають через діяльність компанії або пов'язані з нею.

Ці складові, із деталізованим описом їхньої внутрішньої суті, представлені в авторській інтерпретації на рис. 1.3.

Академічні дискусії та міждисциплінарні дослідження щодо соціальних і екологічних аспектів діяльності компаній сприяли формуванню концепцій, які нерідко розглядаються як альтернативні до поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Близькою до КСВ є концепція сталого розвитку, і багато експертів та науковців вважають їх подібними. У разі застосування ідеї сталого розвитку на рівні компаній, її називають "корпоративною стійкістю". Відповідно до Міжнародного інституту сталого розвитку, корпоративна стійкість — це використання бізнес-стратегій і заходів, що відповідають поточним потребам організації та її стейкхолдерів, водночас зберігаючи ресурси, які знадобляться в майбутньому. Т. Діллік і Д. Хокертс також визначають корпоративну стійкість як задоволення безпосередніх потреб компанії та зацікавлених сторін (акціонерів, співробітників, клієнтів, громад), зберігаючи можливість для майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [7].

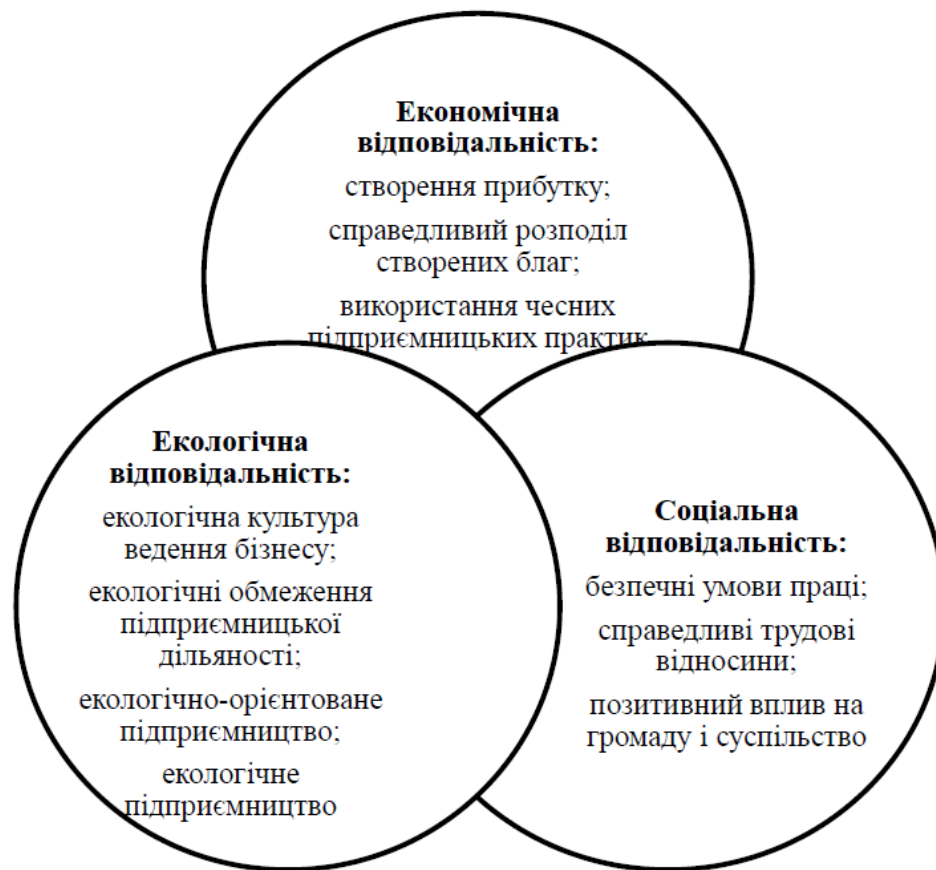


Рисунок 1.3 – Корпоративна соціальна відповідальність і зміст її основних компонентів

Деякі науковці намагаються довести, що корпоративна стійкість і КСВ є синонімами, аргументуючи це тим, що обидві концепції охоплюють три виміри корпоративної діяльності: економічний, соціальний та екологічний. Однак, на нашу думку, трактування корпоративної стійкості Міжнародним інститутом сталого розвитку, хоч і близьке, але не є ідентичним КСВ. Сталий розвиток зосереджується на бережливому використанні ресурсів для майбутніх поколінь, наголошуючи переважно на екологічних і соціальних аспектах і меншою мірою — на економічних. У свою чергу, стратегічний розвиток КСВ інтегрує ці цілі в бізнес-стратегію для досягнення корпоративних результатів.

Дослідники пропонують розглядати функцію забезпечення сталого розвитку в якості ключової цілі впровадження КСВ, її включення у стратегію підприємства, а зміни у корпоративній стійкості — як етапи цього процесу. Згідно з моделлю Дунфі, етапами шляху сталого розвитку підприємства є

заперечення, ігнорування, пошук відповідних форм, підвищення ефективності, розвиток проактивної стратегії, формування корпоративної стійкості. У глобальному масштабі питання сталого розвитку є значущим аспектом управління для бізнесу і зацікавлених сторін. Це стимулювало зростання важливості звітності щодо нефінансових показників. Компанії, що інтегрують принципи корпоративної соціальної відповідальності у свої стратегії, зазвичай випускають «Звіт з корпоративної соціальної відповідальності» чи «Звіт зі сталого розвитку». Аналітиками визначено, що такі звіти, як правило, мають подібну структуру, відрізняючись лише назвами.

Продовженням дослідження корпоративної стійкості стала концепція «Соціально-відповідальне інвестування», як інструмент забезпечення сталого розвитку через реалізацію соціальних програм різного рівня. За визначенням Е. Умлас, сутність соціально відповідального інвестування є «стратегія поєднання цінностей через інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських факторів до процесу прийняття інвестиційних рішень». Соціальне інвестування може здійснюватися державою, компаніями, міжнародними і некомерційними організаціями, а також приватними особами.

Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 трактує, що соціальні інвестиції є вкладенням, спрямованим на покращення соціальних аспектів життя. За думкою Д. Баюра, соціальне інвестування найвищим рівнем КСВ і підкреслює його довгостроковий соціальний ефект, що реалізується через вкладення компаній у соціально значущі об'єкти та проекти.

Подальші дослідження в економічній літературі сфери соціально відповідального інвестування переважно є емпіричними й розкривають сутність і спрямування соціальних інвестицій у регіональному й міжнародному контексті. Близько тридцяти років тому відбувся процес конвергенції концепції корпоративної соціальної відповідальності з концепцією корпоративної ефективності. Із позиції стратегічного управління, визначення корпоративної ефективності розширилося від суто фінансових

показників до формування комплексного підходу, який базується на фінансових і нефінансових (соціальних) аспектах [28].

Сьогодні для успішного управління підприємство потребує врахування різних аспектів діяльності, залучення на стратегічному рівні внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. З'являються нові методи оцінки корпоративної ефективності, на підставі врахування задоволеності стейкхолдерів, підвищення ефективності інновацій, розвитку нових продуктів, зменшення плинності кадрів, зростання частки ринку та підвищення екологічної конкурентоспроможності. З огляду на розширене трактування корпоративної ефективності, управління КСВ стає її важливою частиною та сприяє зменшенню неринкових ризиків для підвищення загальної результативності підприємства.

Незважаючи на розвиток теоретичних підходів, емпіричні дослідження щодо зв'язку корпоративної соціальної відповідальності та фінансових результатів, залишаються суперечливими. Основна проблема — це розробка об'єктивної системи оцінювання корпоративної ефективності та, зокрема, корпоративної соціальної відповідальності, які дозволяють порівнювати результати різних компаній і надають підтвердження зв'язку між витратами на КСВ та фінансовими результатами підприємства.

Разом з теорією КСВ отримала розвитку концепція корпоративного громадянства, що бере початок у політичній науці. Вона розглядала корпорації в якості соціальних інститутів, які мають відповідати на суспільні виклики. Дослідники вважають, що концепція корпоративного громадянства має посилювати вплив соціальних та етичних аспектів бізнесу, надає корпораціям роль соціально відповідальних учасників суспільства. Активності в межах корпоративного громадянства здатні створити конкурентні переваги, зменшуючи ризики та покращуючи репутацію.

А. Керролл був одним з перших, хто розглядав фірму як "корпоративного громадянина". Е. Епштейн підкреслював, що позитивне корпоративне громадянство проявляється у соціально відповідальній поведінці організації.

Допомога підприємств громаді через фінансову або матеріальну підтримку підсилює концепцію корпоративного громадянства [8].

Також було розроблено різні теорії під егідою корпоративного громадянства. Наприклад, Ф. Котлер і Н. Лі виділили шість типів соціальних ініціатив КСВ, серед яких — корпоративна філантропія, громадське волонтерство та соціально відповідальна бізнес-практика [13]. Вони вважають, що корпоративна філантропія сприяє суспільним змінам.

Протягом десятиліть компанії брали участь у соціальних і екологічних ініціативах добровільно, що стало проявом їхньої соціальної відповідальності. Під впливом глобалізації та зростання значення великих корпорацій у 1990-х роках розвинулась концепція корпоративного громадянства. Д. Маттен, А. Крейн і В. Чеппл відзначили, що термін "корпоративне громадянство" часто використовується поряд із КСВ [16].

Окрім КСВ, виникла концепція створення спільних цінностей (CSV), запроваджена М. Портером і М. Крамером у 2011 році, яка об'єднує корпоративну конкурентоспроможність і розвиток соціально-економічних умов у громадах, де компанія веде діяльність. CSV інтегрує соціальні та екологічні питання в бізнес і сприяє створенню економічної цінності, отже, тісно пов'язана з КСВ [17].

До КСВ відносять різні сфери, серед яких найчастіше виділяють економічну, соціальну та екологічну. А. Дальсруд у своєму дослідженні виявив п'ять ключових напрямів КСВ: екологічний, соціальний, економічний, стейкхолдерський та добровільний [4].

Екологічна відповідальність є однією з основних складових КСВ, що включає діяльність із зниження впливу на навколишнє середовище, скорочення викидів та використання невідновлюваних ресурсів.

Таким чином, аналіз еволюції КСВ в управлінні показує, що концепція продовжує розвиватися, об'єднуючи різні підходи. Автор вважає, що стратегічний підхід до КСВ повинен бути інтегрований у корпоративну

діяльність задля максимального створення цінності для стейкхолдерів і мінімізації негативного впливу компанії на суспільство.

1.3 Основні форми організаційно-економічного механізму реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Формування моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємства ґрунтується на впливі соціально-економічної політики держави та врахуванні міжнародних стандартів. У сучасних умовах міжнародне співтовариство активно впроваджує політику, спрямовану на вирішення важливих соціальних, економічних і екологічних питань шляхом посилення інституту корпоративної соціальної відповідальності.

Низка ключових міжнародних документів спрямована на розв'язання окремих аспектів соціальної відповідальності та підтримку сталого розвитку. Серед них:

- Резолюція Конференції ООН щодо охорони навколишнього середовища (Стокгольм, 1972 р.), що підкреслила важливість збереження екології для майбутніх поколінь;
- Декларація ООН про довкілля та розвиток (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.), яка розширила екологічну відповідальність держав та бізнесу;
- Декларація Міжнародного форуму та Програма дій з питань глобальних екологічних та соціальних проблем (Копенгаген, 1995 р.);
- Директива ООН щодо прав споживачів, яка встановила основні стандарти захисту прав споживачів;
- Європейські рамкові умови соціальної відповідальності підприємств (Лісабон, 2000 р.), що впроваджують європейські принципи соціальної відповідальності;
- Міжнародні угоди з трудових і соціальних прав ООН;
- Конвенції Міжнародної організації праці, що забезпечують захист трудових прав;

— Європейська соціальна хартія, яка визначає соціальні стандарти та права громадян.

Ці документи не лише сприяють сталому розвитку, але й формують глобальні принципи корпоративної відповідальності, заохочуючи компанії відповідально ставитися до екологічних та соціальних аспектів своєї діяльності.

Таблиця 1.1 – Характерні риси реалізації зобов'язань корпоративної соціальної відповідальності

Група стейкхолдерів	Зобов'язання	
	Законодавчо встановлені (приклади зобов'язань)	Понад законодавчо встановлені (приклади зобов'язань)
Наймані працівники	Виплата заробітної плати (не рідше ніж кожні півмісяця та не нижче мінімальної заробітної плати); безпечні умови праці; рівність можливостей при працевлаштуванні; надання відпустки і т. п.	Соціальний пакет; соціальне партнерство; соціальна інфраструктура (дитячі садки, бази відпочинку); добровільне медичне страхування; виплата бонусів і т. п.
Клієнти (споживачі)	Безпека товару; ремонт і технічне обслуговування товару; зазначення терміну придатності на ряд товарів; достовірність інформації про виробника, товар і т. п.	Поліпшення умов покупки для споживачів з обмеженими можливостями; додатковий сервіс; продовження робочого часу і т. п.
Партнери (постачальники)	Виконання договірних зобов'язань; здійснення добросовісної конкуренції та реклами і т. п.	Сприяння партнерам у впровадженні добровільних стандартів умов праці та т. п.
Місцева громада	Збереження навколишнього середовища (екологічне виробництво) і т. п.	Реалізація програм адресної соціальної допомоги
Суспільство і держава	Дотримання трудового, екологічного, податкового та іншого законодавства т. п.	Сприяння сталому розвитку, економія ресурсів; повторне використання сировини і т. п.
Власники	Дотримання норм установчого договору і т. п.	Підвищення якості корпоративного управління тощо

Таблиця 1.2 – Переваги/вигоди від впровадження корпоративної соціальної відповідальності

Вигоди для співробітників	Вигоди для підприємства	Вигоди для суспільства
- новий життєвий досвід; - розвиток професійних і особистісних якостей; - розвиток навичок командної роботи; - моральне задоволення від здійснення добрих справ; - участь і вирішення проблем в співтоваристві	- зміцнення репутації; - розвиток корпоративної культури; - підвищення лояльності співробітників; - зниження / мінімізація витрат компанії на соціальні програми; - поліпшення зв'язків з місцевою громадою, органами влади та ЗМІ	- додатковий ресурс у вирішенні нагальних та попередження нових проблем; - побудова діалогу і подальша конструктивна взаємодія з бізнесом; - підвищення довіри до бізнесу, органів державної влади, неприбуткових організацій; - подолання суперечок в місцевому співтоваристві; - зростання громадянської свідомості та активності

Дослідники виділяють певні моделі корпоративної соціальної відповідальності, до яких відносять американську, європейську, латиноамериканську, азійську, африканську [33]. У складі європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності виділяють такі складові: скандинавська, британська, середземноморська, німецька, центрально-східно-європейська. Наявні відмінності національних моделей КСВ є історичний розвиток підприємництва, наявність пріоритетів у соціально-економічній політиці держави, зокрема, урядова політика до відповідальності бізнесу.

Американська модель корпоративної соціальної відповідальності є однією з найменш регульованих, адже заснована на принципах свободи підприємницької діяльності та філантропії. Її ключові особливості включають мінімальний вплив державного сектора на приватний бізнес, зосередженість на благодійності через корпоративні фонди для підтримки неприбуткових проєктів, інвестиції у бізнес-освіту, а також запровадження податкових пільг для компаній. До того ж, значну увагу приділяють корпоративному волонтерству, залучаючи співробітників до участі в соціальних програмах, і ефективній комунікації КСВ-ініціатив.

Європейська модель КСВ характеризується активною участю держави, яка сприяє впровадженню соціальної відповідальності, особливо в державних компаніях, які виконують роль прикладу для інших підприємств. Поштовхом для розвитку КСВ у Європейському Союзі став надзвичайний саміт у березні 2000 року, присвячений економічному розвитку, соціальній єдності та забезпеченню зайнятості. Саміт визнав соціальну відповідальність бізнесу важливою складовою реформ. Оцінка прогресу урядів у цьому напрямі потребує дослідження національних політик і впроваджених програм та інструментів КСВ.

Азійська модель КСВ спирається на культурні традиції, зокрема японські. У Японії навіть саме слово «бізнес» має соціальне значення, яке передбачає «управління світом у гармонії для благополуччя людей». Особливості трудових відносин, як-от довічний найм, впливають на форми соціальної відповідальності корпорацій: забезпечення житлом, кар'єрний розвиток, підтримка сімейних традицій, покриття витрат на освіту працівників і їхніх дітей, фінансова допомога при народженні дитини або виході на пенсію.

Українська модель КСВ перебуває на етапі становлення, де роль держави залишається вагомою. Відмінними рисами є примусовий характер багатьох соціальних програм, нестача традицій соціальної відповідальності, низька прозорість у формуванні соціальної політики на національному й регіональному рівнях, а також значний розрив між очікуваннями бізнесу та суспільства щодо пріоритетів КСВ.

Розвиток КСВ в Україні стримується низкою факторів, серед яких обмежені фінансові ресурси, недоліки законодавчої бази, складнощі у вимірюванні економічного ефекту від соціально відповідальної діяльності та відсутність достатніх стимулів. Вплив цих обмежень варіюється залежно від розміру підприємства: для малих бізнесів головною перешкодою є недосконале законодавство, тоді як середні та великі підприємства найчастіше зіштовхуються з дефіцитом фінансування (рис .1.4).



Рисунок 1.4 – Чинники розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні

Щоб керована система змінювалася під впливом керуючої, необхідно створити ефективний механізм інтегрованої корпоративної соціальної відповідальності, щоб він застосовується в різних галузях знань.

В організаційно-економічному механізмі забезпечення КСВ для досягнення обраних цілей варто врахувати такі аспекти:

- задоволення потреб роботах і послугах на максимальному рівні;
- зниження витрат виконання робіт і послуг;
- на основі вищезазначених умов – досягнення максимального прибутку

завдяки ефективній економічній діяльності.

Висновки до розділу 1

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) сьогодні виступає як стратегічно важливий підхід для бізнесу, спрямований на підтримку сталого розвитку, що враховує екологічні та соціальні аспекти. Сучасні компанії дедалі більше усвідомлюють свою роль у вирішенні нагальних соціальних і екологічних викликів, а кількість організацій, що популяризують ідеї соціальної відповідальності, продовжує зростати.

Дослідниками виділено такі етапи генезису концепції КСВ: етика та соціальні зобов'язання бізнесу; розкриттям вигоди для бізнесу; модель корпоративної соціальної діяльності; стейкхолдерський підхід та концепція стратегічного менеджменту, що базується на корпоративній звітності, корпоративній стійкості

Розвиток відповідальності бізнесу можна представити як поступальний процес, що пройшов сім ключових етапів: меценатство; благодійність; програми захисту прав найманих працівників; екологічні програми; ініціативи для розвитку місцевих громад; використання КСВ для формування позитивного іміджу компанії; інтеграція КСВ у стратегічне управління компанією.

Науковці виділяють чотири основні концептуальні підходи до трактування сутності КСВ: ринковий підхід; підхід з позиції державного регулювання; підхід «корпоративної совісті»; підхід «зацікавлених осіб».

Наприкінці 1970-х рр. А. Керролл визначив чотири основні види соціальної відповідальності компаній: економічну, правову, етичну та дискреційну (філантропічну). Цей підхід став базовим для подальших досліджень у визначенні складових і типів соціальної відповідальності бізнесу.

Незважаючи на розвиток теоретичних підходів, емпіричні дослідження щодо зв'язку корпоративної соціальної відповідальності та фінансових результатів, залишаються суперечливими. Основна проблема — це розробка об'єктивної системи оцінювання корпоративної ефективності та, зокрема, корпоративної соціальної відповідальності, які дозволяють порівнювати

результати різних компаній і надають підтвердження зв'язку між витратами на КСВ та фінансовими результатами підприємства.

Формування моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємства ґрунтується на впливі соціально-економічної політики держави та врахуванні міжнародних стандартів. У сучасних умовах міжнародне співтовариство активно впроваджує політику, спрямовану на вирішення важливих соціальних, економічних і екологічних питань шляхом посилення інституту корпоративної соціальної відповідальності.

Дослідники виділяють певні моделі корпоративної соціальної відповідальності, до яких відносять американську, європейську, латиноамериканську, азійську, африканську. У складі європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності виділяють такі складові: скандинавська, британська, середземноморська, німецька, центрально-східно-європейська. Наявні відмінності національних моделей КСВ є історичний розвиток підприємництва, наявність пріоритетів у соціально-економічній політиці держави, зокрема, урядова політика до відповідальності бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика та особливості розвитку ПрАТ «ВФ Україна»

Приватне акціонерне товариство «Vodafone Україна» (далі ПрАТ «ВФ Україна») працює в сфері телекомунікаційних послуг, надає послуги голосового зв'язку та передачі даних, забезпечує доступ до мережі Інтернет, на платформах бездротового та фіксованого зв'язку, забезпечує платне телебачення, продаж обладнання й аксесуарів.

ПрАТ «ВФ Україна» входить до холдингу Vodafone Sales and Services Limited. Діє на підставі угоди про використання бренду Vodafone на період до 2025 року. За новими партнерськими угодами, підприємство планує тиражувати в Україні цифрові послуги і продукти на підставі технологій 5G та Інтернету речей, впроваджує передову світову практику розвитку власної IT-мережі.

ПрАТ «ВФ Україна» на 31.12.2023 року має такі основні результати діяльності

- А. Частка ринку 34,0%, підприємство забезпечує найвищу швидкість інтернету мобільного і фіксованого зв'язку.
- В. 238 107 активних абонентів всіх операторів фіксованого інтернету
- С. 430 торгових точок бренду Vodafone
- Д. 2,07 млн абонентів використали послугу «Доступний роумінг»
- Е. 15 898 194 активних абонентів мобільного зв'язку

На рис .2.1 наведено показники за період з 2021 по 2023 роки

Частка абонентів, що користуються технологією 4G, збільшилась з 47 до 61 %

% абонентів, що використовують технологію 4G



% покриття мережею 4G LTE населення України



Дата-трафік

Обсяг дата-трафіку на одного користувача, МВ



Ріст дата-трафіку на одного користувача порівняно з попереднім роком

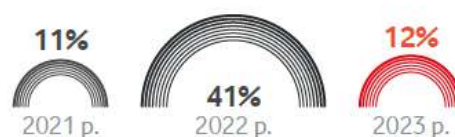
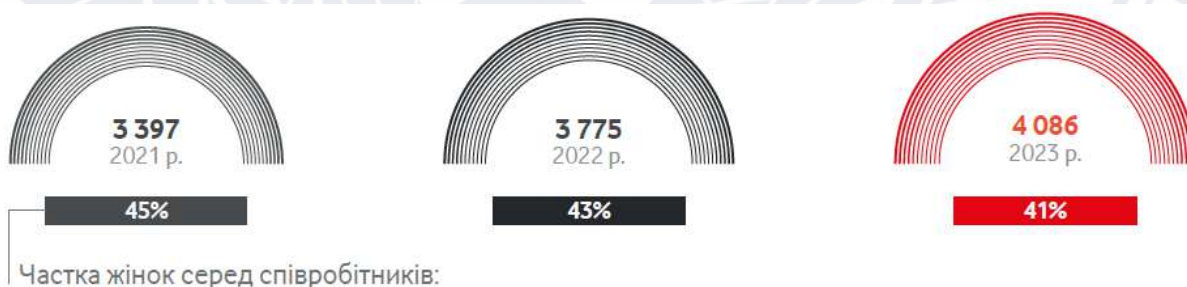


Рисунок 2.1 – Показники якості зв'язку ПрАТ «ВФ Україна» за період з 2021 по 2023 роки

Відсоток покриття мережею 4G LTE території України досягнув 85 %

Обсяг дата-трафіку, який припадав на одного користувача, збільшився з 6 до 9,4 ГВ, з них суттєвого зростання він набув в 2022 році, 41% до 2021 року, що можна пов'язати з потребою в новинах про війну.

Загальна кількість штатних співробітників ПрАТ «ВФ Україна» протягом аналізованого періоду збільшилась з 3,4 до 4,1 тисяч осіб (рис. 2.2), з них частка жінок скоротилась з 45 до 41%.



Частка жінок серед співробітників:

Рисунок 2.2 – Кількість штатних співробітників ПрАТ «ВФ Україна» за період з 2021 по 2023 роки

Протягом року 80% всіх сервісних операцій було виконано споживачами через мобільний застосунок My Vodafone. 56% всіх абонентів віддають перевагу самообслуговуванню.

ПрАТ «ВФ Україна» продовжує будівництва та відновлення. Протягом 2023 року було знищено 235 базових станцій, та відновлено 257

Кількість нових побудованих базових станцій становила 1 130, кількість оновлених або модернізованих базових станцій – 1 781

Із загальної кількості базових станцій їх кількість з підтримкою LTE збільшилась на 40% порівняно з довоєнним рівнем

Загрози із відключенням електропостачання на 2-й рік війни визначили встановлення 9 000 акумуляторів, 1 535 базових станцій було обладнано генераторами, для автономної роботи мережі резервна ємність зросла на 686 тис. ампер-годин

ПрАТ «ВФ Україна» протягом 2023 року досягла нових лідируючих позицій в бізнес-рейтингах:

- ТОП-50 з рейтингом найкращих роботодавців воєнного часу за партнерством Forbes + work.ua;
- ТОП-25 за рейтингом кращих роботодавців для ветеранів і ветеранок, Forbes;
- ритейлер року у сегменті портативної електроніки за вибором споживачів (за дослідженням асоціації ритейлерів RAU);
- ТОП-10 компаній за рейтингом NV, як найбільший донат на ЗСУ та вирішення гуманітарних потреб під час війни;
- номінування Global Mobile Awards за проєкт Vodafone Україна «Стійкість мережі в умовах відключень електропостачання» в категорії «Tech4Good/Найкраща мобільна інновація для підтримки екстрених або гуманітарних ситуацій» на Світовому Конгресі Мобільних технологій GSMA;
- комерційна нагороди Ookla за підтримку найбільшої швидкості мобільного інтернету в Україні підтверджену незалежними вимірюваннями.

Як материнська компанія, ПрАТ «ВФ Україна» контролює дочірні компанії перелік яких наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Перелік дочірніх компаній ПрАТ «ВФ Україна»

Назва компанії	Діяльність	Частка ПрАТ «ВФ Україна»
ТОВ «ВФ Ритейл»	Роздрібний продаж телефонів і смартфонів	100%
ТОВ «ІТ СмартФлекс»	Розробка програмного забезпечення, підтримка та інтеграція	99%
ПрАТ «Фарлеп-Інвест»	Послуги фіксованого доступу до Інтернету та телефонного зв'язку	99,9929%
ТОВ «ФРІНЕТ»	Послуги фіксованого доступу до Інтернету	90,60%
ТОВ «Юкрейніан Нетворк Солюшнс»	Обслуговування пасивної баштової інфраструктури	100%
ТОВ «Кейбл ТВ-Фінанси»	Діяльність у сфері телекомунікацій	100%
VFU Funding PLC	Структуроване підприємство, створене для цілей випуску Єврооблігацій	-

Представлення організаційної структури ПрАТ «ВФ Україна» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Рівень управління	Посада / Підрозділ	Опис функцій
1	2	3
Вищий	Генеральний директор	Затверджує та змінює організаційну структуру до рівня дирекцій
Дирекції	Дирекція з корпоративного управління та контролю	Забезпечення корпоративного управління, контроль за дотриманням регламентів і політик компанії
	Дирекція з маркетингу	Розробка та реалізація маркетингових стратегій
	Дирекція з продажу та абонентського обслуговування	Управління продажами, обслуговування клієнтів і забезпечення високого рівня сервісу
	Технічна дирекція	Забезпечення технічної підтримки, експлуатація телекомунікаційної інфраструктури
	Дирекція з інформаційних технологій	Розробка і підтримка ІТ-рішень, управління інформаційними системами
	Фінансова дирекція	Управління фінансовими ресурсами, підготовка фінансової звітності

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
	Дирекція з розвитку корпоративної культури та управління людським капіталом	Розвиток корпоративної культури, управління персоналом, рекрутинг та навчання працівників
	Дирекція із закупівель та логістики	Організація закупівель, управління логістикою та постачанням ресурсів
	Дирекція зі стратегії	Розробка та впровадження стратегічних напрямів розвитку компанії
Підрозділи нижчого рівня	Відділи, групи, департаменти тощо	Виконання спеціалізованих завдань у межах функціональних обов'язків відповідних дирекцій

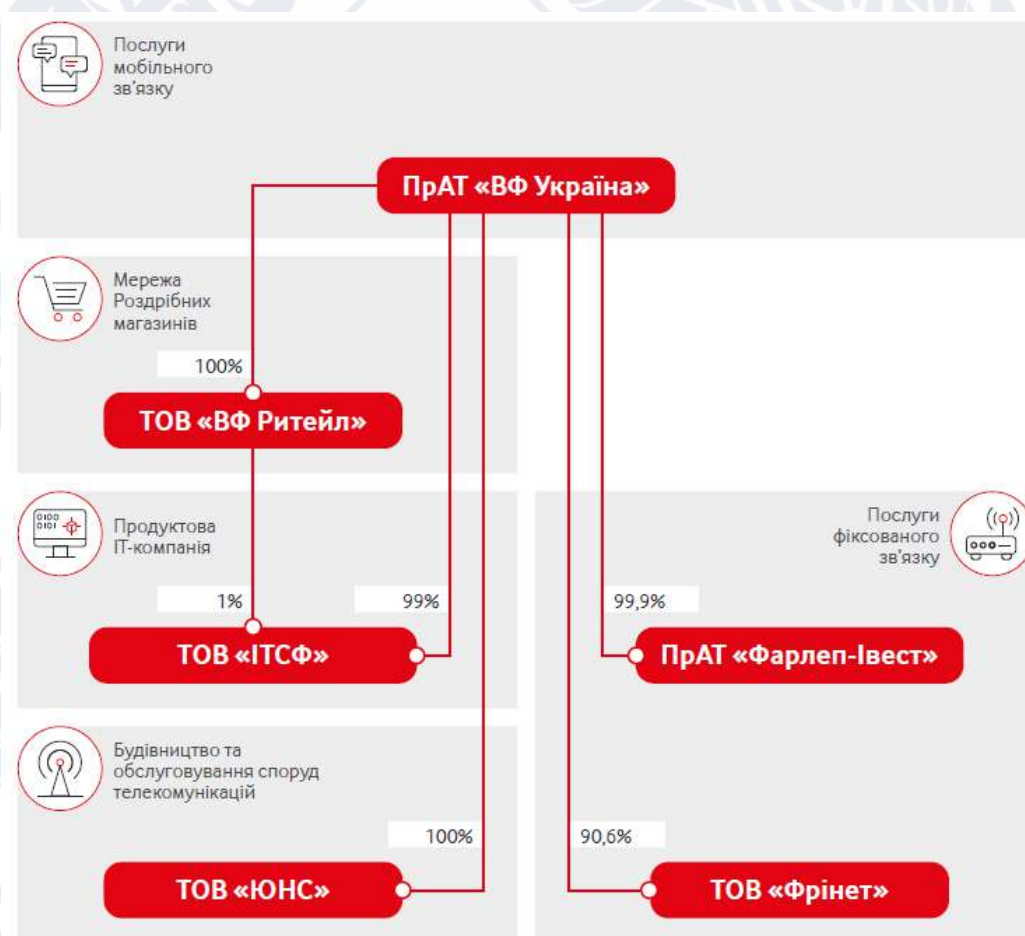


Рисунок 2.3 – Корпоративна структура Групи Vodafone Україна

Діяльність ПрАТ «ВФ Україна» щодо захисту навколишнього середовища відповідає нормам національного та міжнародного законодавства. Обладнання сертифіковане відповідно до норм екологічної безпеки.

Система менеджменту якості функціонує за вимогами міжнародного стандарту ISO 9001: 2008. Всі IT-рішення, енерго-ефективні технології, орієнтовані на зменшення споживання ресурсів і мінімізацію впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.

ПрАТ «ВФ Україна» пропонує великі перспективи для професійного зростання. Ми високо цінуємо кожного працівника та щоденно розвиваємося разом, працюючи над тим, щоб стати кращими. Унікальна корпоративна культура та цифрове середовище є основою нашої діяльності. Наше керівництво визнає, що саме колектив є основною цінністю компанії на ринку, і ми активно підтримуємо лояльне ставлення до компанії як до роботодавця.

У питаннях роботи з персоналом ми дотримуємося таких принципів:

- Прозорість: планування майбутнього відбувається відкрито, всі трудові відносини офіційно оформлені, а фінансові зобов'язання виконуються у повному обсязі.
- Професіоналізм: кожен фахівець цінний для нас, і ми діємо професійно у кожному процесі.
- Розвиток компетентності: забезпечуємо умови для професійного розвитку та розкриття потенціалу працівників.
- Справедлива винагорода: прозора система мотивації дає можливість винагороджуватися відповідно до особистого внеску.
- Рівні можливості: надаємо всім працівникам рівні шанси для професійного і кар'єрного зростання.

Соціальна відповідальність є фундаментальною цінністю ПрАТ «ВФ Україна» та її дочірніх підприємств. Ми відповідальні перед суспільством, державою, клієнтами, партнерами та нашими працівниками. Наші відносини з персоналом ґрунтуються на принципах прозорості, справедливості та дотриманні законодавчих норм та внутрішніх стандартів. Ми пропонуємо гідні умови праці, конкурентну оплату та додаткові можливості для розвитку та особистісного зростання.

Група компаній має низку внутрішніх політик, що регулюють питання робочого розпорядку, найму, звільнення, переведення працівників, надання медичного страхування, організації дистанційної роботи та інших аспектів управління персоналом. З усіма працівниками укладаються трудові угоди, в яких чітко прописані права, обов'язки, робочий режим, а також умови заохочень.

Наш підхід до управління персоналом динамічно розвивається, враховуючи актуальні умови, в яких функціонує компанія. Ми все більше акцентуємо увагу на процесах, що забезпечують ефективну комбінацію офісної та дистанційної роботи, та постійно вдосконалюємо середовище для внутрішніх комунікацій, зокрема, корпоративну мережу ПРОСТОР.

Група компаній прагне створювати робочі місця з конкурентними умовами та привабливими можливостями для розвитку кожного працівника.

Під час воєнного стану Група робить усе можливе для забезпечення захисту життя та здоров'я своїх працівників, а також збереження робочих місць. Більшість співробітників мають можливість працювати віддалено з будь-якої точки країни чи світу. Водночас, на місцях продовжують роботу фахівці, які відповідають за обслуговування базових станцій та відновлення зв'язку на звільнених і прифронтових територіях.

За місяць до початку повномасштабної агресії було створено розділ ProБезпеку в корпоративному інtranеті, де регулярно оновлюється та доповнюється інформація з питань фізичної, психологічної, сімейної безпеки, а також інформаційної та кібербезпеки. Відбуваються онлайн-зустрічі з експертами, спрямовані на всебічний захист працівників під час військових дій. Особливу увагу приділено темі Mental Health у межах напрямку Wellbeing. ПрАТ «ВФ Україна» системно розвиває культуру піклування про психічне здоров'я та емоційний добробут співробітників.

Програми підтримки включають відкриті онлайн-лекції, вебінари, практичні майстер-класи, психологічні клуби та комплексні модульні програми для керівників. У воєнний час ці заходи зосереджені на наданні

практичних інструментів для емоційного відновлення, боротьби зі стресом, тривогою, втомою та невизначеністю. Ведуть заняття професійні психологи й експерти в галузі психічного здоров'я. Для всіх працівників діє корпоративний онлайн-сервіс психологічного консультування, де вони можуть отримати професійну допомогу.

Курс СТРУМ: Навички поведінки для цивільних у місті в умовах екстремальних ситуацій

Ця програма базується на ізраїльських протоколах безпеки для цивільного населення, розроблених для застосування під час терористичних атак чи воєнних дій у містах. Програма охоплює такі аспекти:

- контроль психічного та фізичного стану за допомогою практичних методик;
- надання первинної медичної допомоги;
- безпечні та ефективні дії у критичних ситуаціях;
- навички використання короткоствольної зброї та основи самозахисту у міських умовах.

Навчання вже пройшли 11 груп у Києві, Львові та Дніпрі, у якому взяли участь понад 300 працівників.

ПрАТ «ВФ Україна», за версією Forbes і «work.ua», входить до ТОП-50 найкращих роботодавців України, за критеріями опитування "Бренд", "Відчуття захисту", "Умови праці", "Прозорість інформації".

За підсумками 2023 року, за новим рейтингом Forbes, підприємство увійшло до рейтингу ТОП-25 кращих роботодавців для ветеранів. Для команди HR та працівників Vodafone Україна це є важливою відзнакою, яка підтверджує зусилля компанії у формуванні культури інклюзії та різноманітності в Україні.

Підхід до підбору персоналу та прозорість процесів

Vodafone Україна прагне забезпечувати прозорий процес підбору кадрів із ціннісно-орієнтованим підходом. Процес погодження фіналістів для всіх рівнів вакансій відбувається за чітким алгоритмом в автоматизованій системі, що підвищує ефективність і відкритість.

Для створення успішних команд компанія використовує модель цінностей, Competence Based Interview та панельні інтерв'ю, які оновлювалися у 2023 році. Приділяючи особливу увагу відбору на управлінські посади, Vodafone Україна використовує комплексні методики оцінки кандидатів, зокрема Assessment & Development Centers (оцінка компетенцій через аналіз ділової поведінки у кейсах та психометричні інструменти SHL) за участі топ-менеджменту.

ПрАТ «ВФ Україна» стимулює співробітників до розвитку та продуктивності, пропонує конкурентну заробітну плату, систему додаткових бонусів та премій, а також різні соціальні пільги. Частина мотиваційної системи включає численні корпоративні заходи, програми з визнання досягнень працівників і активне залучення до обговорення важливих питань.

Переваги роботи в компанії для працівників:

- Конкурентний рівень оплати праці;
- Гнучкі умови роботи;
- Широкий спектр навчальних можливостей та варіантів кар'єрного зростання;
- Всі види відпусток за законодавством України плюс додаткові дні відпусток;
- Оплачувані лікарняні;
- Медичне страхування;
- Страхування від нещасного випадку;
- Матеріальна допомога у випадку складних життєвих обставин;
- Корпоративний мобільний зв'язок та спеціальні тарифи для рідних і близьких;
- Програми підтримки фізичного та ментального здоров'я;
- Доступ до спортивних та оздоровчих закладів.

Станом на кінець 2023 року чисельність працівників Групи Компаній склала приблизно 4300 осіб (порівняно з 4000 у 2022 році). Кожен співробітник забезпечений робочим місцем, що відповідає нормам охорони праці;

гарантованим правом на відпочинок, святкові дні та щорічні основні й додаткові відпустки. Також передбачене обов'язкове соціальне, пенсійне страхування та інші види захисту згідно з чинним законодавством України.

ПрАТ «ВФ Україна» розробляє комплексну систему розвитку персоналу, узгоджену з довгостроковими цілями та перспективами бізнесу. Ця система спрямована на задоволення конкретних потреб керівників підрозділів та команд. Місія у сфері управління персоналом полягає у підвищенні професійної компетенції та особистої ефективності співробітників, що сприяє досягненню максимальних результатів для бізнесу та ефективному реагуванню на виклики зовнішнього середовища.

Залучення кращих спеціалістів та розвитку бренду роботодавця відбувається на створеному кар'єрному сайті career.vodafone.ua. У 2023 році ми оновили інформаційний контент цього сайту, зробивши його надійним джерелом для кандидатів, де можна ознайомитися з нашими Цінностями, корпоративною культурою та філософією, що включає Wellbeing і відповідальне ставлення до здоров'я та професійного розвитку.

З 2021 року для залучення нових кандидатів ми активно використовуємо технології Data Science. Підхід базується на побудові моделі Data Science, яка допомагає виявляти потенційних кандидатів у межах абонентської бази компанії, підсилюючи ефективність через тригерні механізми комунікації.

Однією з успішних ініціатив є шестимісячна оплачувана програма «Vodafone Career Way», що стартувала у 2016 році та надає майбутнім спеціалістам практичний досвід під керівництвом експертів. Щорічно понад 50% випускників програми залишаються у Vodafone Україна, продовжуючи свою кар'єру в компанії. У 2023 році програма зосереджена на відборі та розвитку аналітичних навичок молодих спеціалістів. До того ж, ми активно підтримуємо зв'язок із випускниками попередніх років, залучаючи їх до розвитку нових поколінь стажерів.

Протягом дев'яти років корпоративна соціальна мережа ПРОСТОР залишається основним інструментом комунікації та розвитку для наших

співробітників, які на сьогодні мають 3650 індивідуальних ліцензій доступу. ПРОСТОР — це не лише платформа для роботи, але й екосистема для навчання, спілкування, розвитку та обміну зворотним зв'язком. Інструменти мережі ПРОСТОР дозволяють вирішувати безліч бізнесових та особистих завдань, об'єднуючи все в єдиному цифровому середовищі.

Культура гордості та визнання у Групі компаній підтримується завдяки модулю ОВАЦІЇ, що є частиною корпоративної мережі ПРОСТОР. Цей інструмент дає можливість співробітникам легко й швидко висловлювати вдячність один одному, незалежно від часу, місця чи посади. ОВАЦІЇ даруються за прояв корпоративних цінностей, а отримавши їх, колеги можуть відповісти «Дякую» та особисто висловити вдячність, що створює атмосферу взаємної підтримки.

Золота ОВАЦІЯ — це особлива нагорода найвищого рівня, яку можуть вручати ТОП керівники за значущі бізнес-рішення, вагомі проекти та особисті досягнення співробітників. Крім керівників, право вручати Золоту ОВАЦІЮ мають члени Ради Сильних — обраний колектив співробітників, які отримали дві відзнаки від ТОП керівників. Це додатковий спосіб підкреслити успіхи та стимулювати подальші високі досягнення.

Протягом 2023 року колеги з Групи компаній подарували один одному 117 037 ОВАЦІЙ, з яких 675 були Золотими. Кожен співробітник, маючи цифровий профіль у мережі ПРОСТОР, може відстежувати ці нагороди, що слугує символом професійної гордості й залученості.

У серпні 2023 року ПрАТ «ВФ Україна» разом із дочірніми підприємствами провели оновлення стратегії розвитку, адаптуючи стратегічні цілі до актуальних зовнішніх умов і довгострокових проектів компанії. Стратегічні пріоритети на 2024–2026 роки зосереджені на відновленні та розширенні інфраструктури, інтеграції інноваційних рішень і підтримці клієнтоорієнтованого підходу. Основні напрямки включають:

- Забезпечення безперебійної роботи мережі та розширення LTE-покриття в населених пунктах, вздовж міжнародних і національних доріг, а також збільшення доступу до мережі GPON;
- Активне масштабування інноваційних процесів і розробка нових цифрових продуктів для приватних та корпоративних клієнтів;
- Підвищення якості зв'язку та вдосконалення клієнтського досвіду як в Україні, так і за її межами, що сприятиме цифровій доступності й рівності для всіх користувачів.

Ці стратегічні вектори підкреслюють прагнення компанії забезпечити якісний зв'язок і підтримку цифрових сервісів у будь-яких умовах.

2.2 Оцінка фінансових та економічних результатів діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

Аналіз фінансових результатів підприємства (табл. 2.3) за 2020–2023 роки дозволяє зробити такі висновки:

1. Аналіз виручки. Виручка підприємства збільшилась з 18 142 млн грн у 2020 році до 21 610 млн грн у 2023 році (зростання на 19%). Основний приріст забезпечила виручка від надання послуг, яка стабільно збільшувалася. Виручка від реалізації товарів знизилася у 2021–2022 роках, проте у 2023 році знову почала зростати (на 16% порівняно з 2022 роком).

2. Собівартість наданих послуг та реалізованих товарів демонструє стабільність, але зниження собівартості товарів у 2021–2022 роках свідчить про підвищення ефективності. У 2023 році собівартість реалізованих товарів зросла до 719 млн грн, що могло бути пов'язано з подорожчанням ресурсів.

3. Операційні витрати

Загальногосподарські, адміністративні та витрати на збут зросли з 3 161 млн грн у 2020 році до 4 115 млн грн у 2023 році (на 30%), що може свідчити про збільшення масштабів діяльності. Витрати на знос та амортизацію

залишаються на високому рівні, проте у 2023 році зменшилися порівняно з 2021 роком.

4. Інші операційні показники

Додаткові витрати, пов'язані з військовими діями, починаючи з 2022 року, вплинули на фінансові результати, але частково компенсувалися доходами від військових дій.

Інші операційні доходи у 2023 році досягли найвищого рівня (725 млн грн), що свідчить про ефективне управління позаосновними активами.

5. Прибуток від основної діяльності стабільно зростає і у 2023 році досяг 8 090 млн грн (+59% порівняно з 2020 роком).

Чистий прибуток після оподаткування показав значне коливання:

2020 рік — 1 201 млн грн

2021 рік — 3 832 млн грн (рекордний показник)

2022 рік — 1 100 млн грн (зниження через кризові фактори)

2023 рік — 5 073 млн грн (покращення фінансової стабільності).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ВФ Україна» за період з 2020 по 2023 роки, млн грн

Показники	2020	2021	2022	2023
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Виручка від надання послуг	17202,0	19413,0	19159,0	20837,0
Виручка від реалізації товарів	940,0	732,0	665,0	773,0
Виручка	18142,0	20145,0	19824,0	21610,0
Собівартість наданих послуг	4595,0	4857,0	4801,0	4746,0
Собівартість реалізованих товарів	849,0	633,0	546,0	719,0
Витрати на збут, загальногосподарські та адміністративні витрати	3161,0	3701,0	3702,0	4115,0
Знос і амортизація	4801,0	4990,0	4231,0	4420,0
Чисті витрати за операційними очікуваними кредитними збитками від фінансових активів	3,0	67,0	34,0	10,0

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Знецінення гудвілу			-	129,0
Витрати, пов'язані з військовими діями		-	978,0	158,0
Доходи, пов'язані з військовими діями		-	307,0	52,0
Інші операційні доходи, чиста сума	350,0	24,0	677,0	725,0
Прибуток від основної діяльності	5089,0	5921,0	6516,0	8090,0
Чисті (витрати) за неопераційними очікуваними кредитними збитками від фінансових активів	-113,0	59,0	-152,0	-86,0
Фінансові доходи	70,0	50,0	173,0	252,0
Фінансові витрати	-1492,0	-1691,0	-1443,0	-1726,0
Чисті (збитки) від курсових різниць	-1926,0	450,0	-3539,0	-552,0
Неопераційні витрати	32,0	-1,0	-115,0	-45,0
Прибуток до оподаткування	1596,0	4788,0	1440,0	5933,0
Витрати з податку на прибуток	395,0	-956,0	-340,0	-860,0
Прибуток за рік	1201,0	3832,0	1100,0	5073,0

Оцінка додаткових факторів показала:

Фінансові доходи та витрати: збільшення фінансових доходів у 2023 році (252 млн грн) свідчить про ефективніше управління фінансовими активами, але зростання фінансових витрат зберігає тиск на результат.

Валютні ризики: значні втрати через курсові різниці у 2022 році (3 539 млн грн) негативно вплинули на результат, але у 2023 році ці втрати значно зменшилися.

Таким чином ПрАТ «ВФ Україна» демонструє зростання виручки за рахунок стабільного надання послуг та повернення до зростання реалізації товарів у 2023 році. Операційний прибуток має позитивну динаміку, незважаючи на зростання витрат, що свідчить про ефективне управління основною діяльністю. Кризові фактори, пов'язані з військовими діями та

курсними коливаннями, суттєво вплинули на фінансові результати у 2022 році, але у 2023 році ситуація значно покращилась.

Таблиця 2.4 – Формування виручки від реалізації продукції та послуг ПрАТ «ВФ Україна» за період з 2020 по 2023 роки, млн грн

Показники	2020	2021	2022	2023
Виручка від мобільних абонентів	13 272	14 978	14442	16876
Виручка від пропуску трафіку інших мобільних операторів/ виручка від послуг інтерконтенту	3280	3 380	3219	2 221
Виручка від роумінгу	414	605	872	804
Інша виручка	236	450	626	936
Всього виручки від послуг	17202	19413	19159	20837
Реалізація товарів	940	732	665	773
Всього виручки	18142	20145	19824	21610

Напрямом підвищення ефективності компанії є оптимізація витрат, зокрема собівартості товарів і витрат на збут.

Проведемо аналіз динаміки та структури персоналу.

За 2023 рік кількість співробітників збільшилась на 8% до попереднього року, при приєднанні нової компанії ТОВ «Фрінет». Їх загальна кількість складає 4 086 осіб.

За структурою персоналу, частка жінок протягом аналізованого періоду скоротилась з 45 до 41 %, при відповідному зростанні частки чоловіків з 55 до 59 % (рис. 2.4)

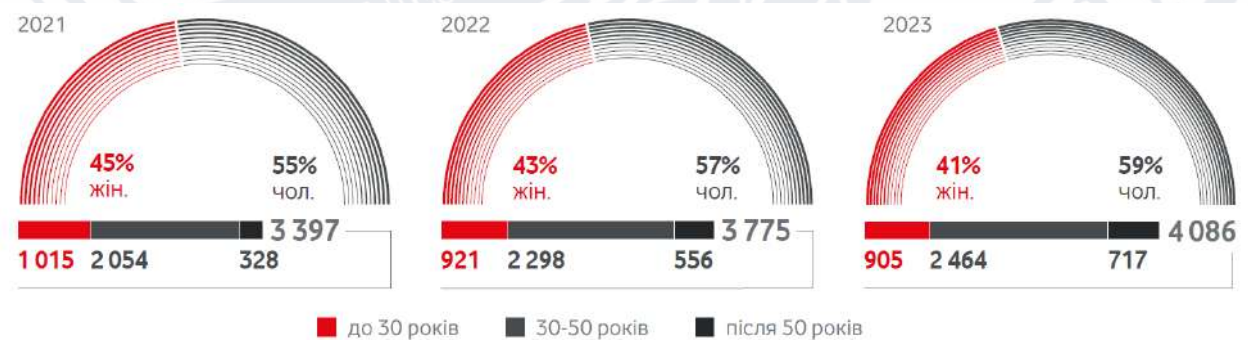


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ПрАТ «ВФ Україна» в 2021-2023 роках

Частка працівників, яка працює на умовах постійного трудового договору та повний робочий день, протягом аналізованого періоду скоротилась на 2,7% (рис 2.5), за рахунок укладань тимчасових трудових договорів.

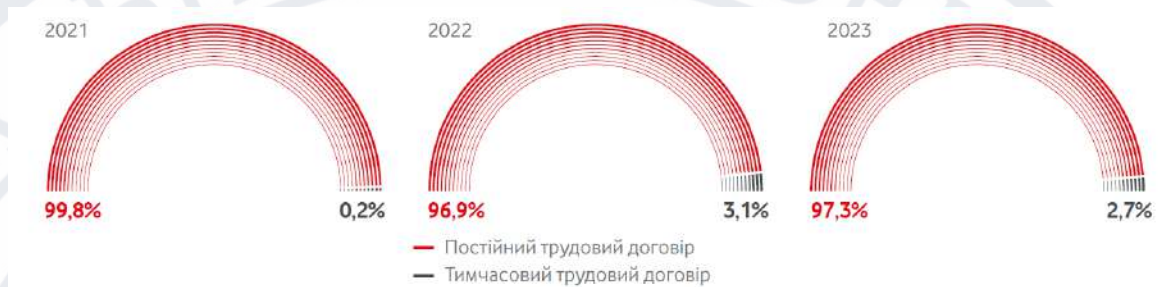


Рисунок 2.5 – Чисельність персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за типами трудових договорів

За видом зайнятості повний робочий день відпрацьовують до 95 % співробітників, 5 % припадає на робітників з неповним робочим днем, чи працівників, що знаходяться у відпустці з догляду за дитиною (рис .2.6).

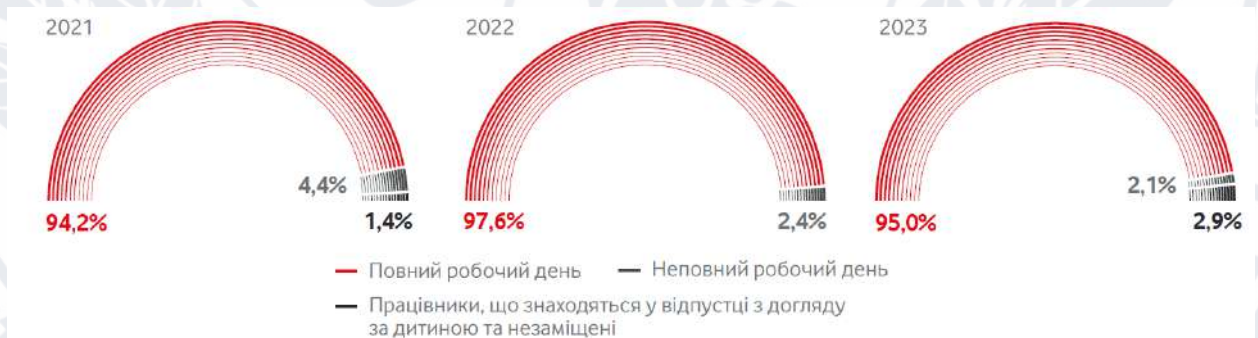


Рисунок 2.6 – Кількість співробітників ПрАТ «ВФ Україна» за видом зайнятості

Протягом 2023 року ПрАТ «ВФ Україна» було найнято 848, а звільнено – 967 співробітників. Коефіцієнт плинності персоналу становив 22,5 % в середньому за підприємствами, при середніх значеннях 16,3 і 19,8% протягом аналізованого періоду (рис .2.7).

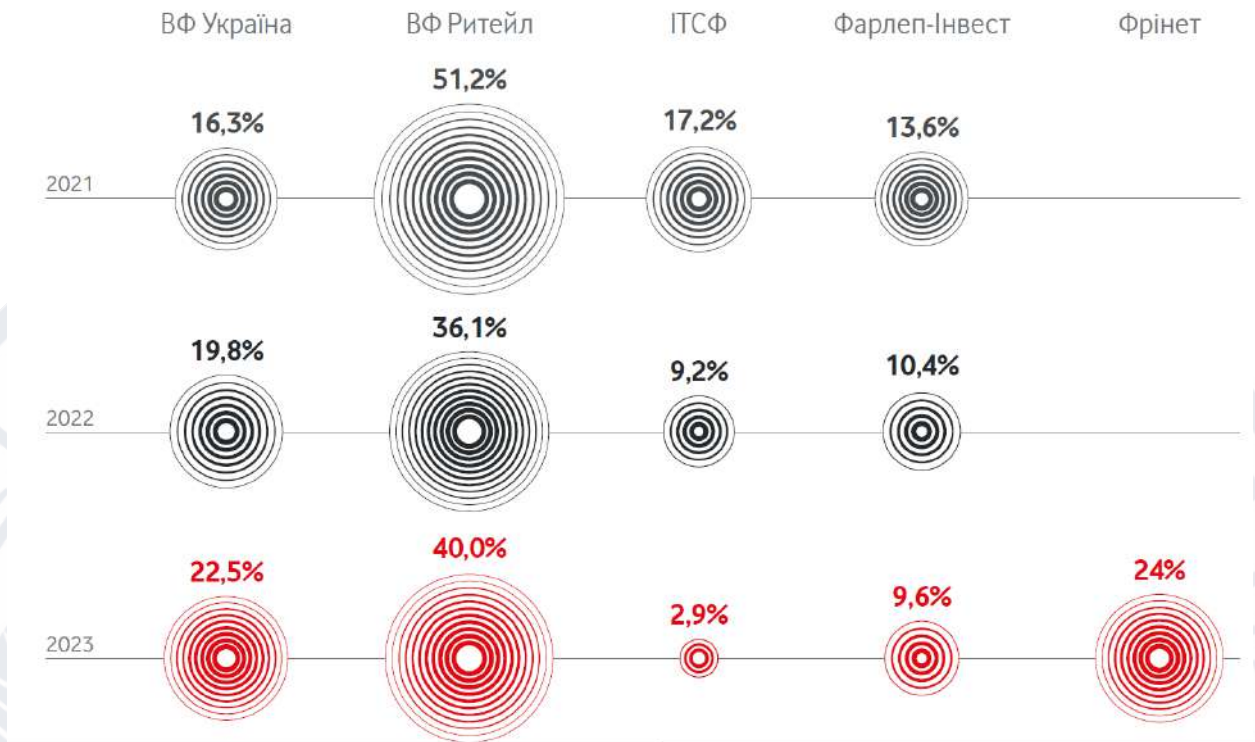


Рисунок 2.7 – Коефіцієнт плинності персоналу ПрАТ «ВФ Україна»

Негативним фактором, який негативно впливає на коефіцієнт плинності персоналу, є звільнення в підрозділі роздрібних продажів.

ПрАТ «ВФ Україна» щорічно забезпечує проведення анонімного опитування за методом «Employee Net Promoter Score» для отримання зворотного зв'язку від співробітників. Основне питання опитування — чи готовий респондент рекомендувати підприємство як роботодавця. Учасники опитування залишають коментарі. Головною умовою опитування є гарантія його анонімності й конфіденційності.

Відповідно, проведені опитування показують зниження якості бренду Vodafone як роботодавця, що є негативним фактором розвитку (рис .2.8).

Навчання професійного розвитку працівників ПрАТ «ВФ Україна» регламентовані політикою розвитку персоналу та корпоративних комунікацій

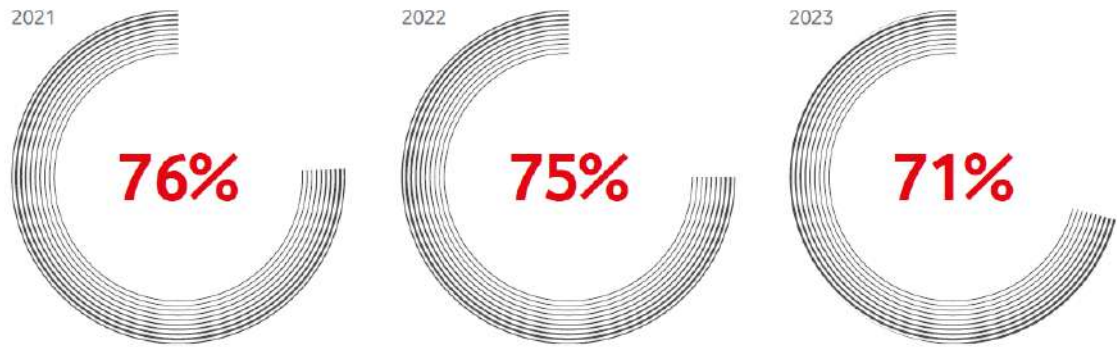


Рисунок 2.8 – Індекс готовності рекомендувати ПрАТ «ВФ Україна» як місце роботи

Vodafone Україна вдосконалює підходи до навчання, кар'єрного та особистісного зростання працівників. Політикою корпоративного навчання персоналу передбачено удосконалення компетенцій співробітників:

- дистанційне навчання для максимально комфортних умов для працівників;
- мікронавчання як швидкий доступ до необхідних знань;
- самонавчання як підтримка індивідуальних потреб і можливостей працівників;
- навчання персоналу за темами, що сприяють виконанню стратегії підприємства.
- розвиток ключових працівників за пріоритетними напрямками.
- популяризація навчання серед працівників як невід'ємна частина ефективності й розвитку бізнесу.
- можливість для співробітників змінити напрямки роботи в компанії.
- застосування ІТ системи Мосо в управлінні навчальним процесом для всіх компаній Групи Vodafone Україна.
- наставництво та адаптація нових співробітників шляхом залучення експертизи досвідчених колег.
- поєднання онлайн- та офлайн-заходів для безперебійного отримання нових знань для широкого кола учасників.

Навчальні програми для співробітників

ПрАТ «ВФ Україна» забезпечує належний доступ працівників до навчальних програм, сприяє їх безперервному кар'єрному розвитку. Всі працівники, за їх посадами, мають перелік обов'язкових курсів для проходження навчання протягом робочого часу. Наприклад, початок роботи співробітників контактного центру починається зі спеціального підготовчого навчання, тривалістю 74 години, для отримання знань, необхідних для якісного обслуговування клієнтів.

Кар'єрне зростання у Vodafone Україна передбачає для співробітників набуття спеціалізованих знань, розвиток необхідних для посад навичок, актуалізація своїх знань про нові послуги для клієнтів. Протягом 2023 року 1 500 співробітників пройшли навчання щодо обслуговування й продажів актуальних пропозицій Vodafone Україна.

Навчання має різні формати, зокрема спеціальні курси тренерів підприємства, текстові інструкції й пам'ятки, вебінари, інформативні відео для колег.

У навчанні працівників приділяється особлива увага цінностям Групи Vodafone Україна, етичним принципам роботи, розвивається культура запитів й надання зворотного зв'язку.

Для зростання лідерів регулярно проводяться тренінги з розвитку soft-skills, підприємство пропонує окремі програми навчання для нових менеджерів. Керівниками і топ-менеджментом також опановуються обов'язкові навчальні програми для руху бізнесу у бік цифровізації, стало розвитку, інноваційних тенденцій розвитку сфери телекомунікацій.

Обов'язкове навчання робітників усіх ланок поєднується для персонального зростання з широким рядом курсів і програм з різноманітних тем.

2.3 Аналіз системи корпоративної відповідальності ПрАТ «ВФ Україна»

З 2021 року ПрАТ «ВФ Україна» було розроблено і затверджено стратегію сталого розвитку до 2025 року. Стратегія має шість пріоритетних взаємопов'язаних цілей: розвиток цифрової рівності, розвиток корпоративної культури та управління людським капіталом, розвиток відповідального ланцюгу постачання, міцна система комплаєнс податковий та економічний внесок і прозорість, та вплив на навколишнє середовище. Розглянемо їх більш детально. Пріоритетна ціль «Цифрова рівність»:

- забезпечення доступу споживачів до швидкісного інтернету – розвиток цифрового суспільству, інклюзії для всіх споживачів;
- надання молодим людям (стажерам) цифрової освіти, навичок та роботи
- реалізація соціальних проектів та благодійної діяльності

Пріоритетна ціль «Розвиток людського капіталу»:

- створення рівних можливостей для працівників, їх кар'єрний розвиток, навчання й особистісне зростання
- впровадження в робочому середовищі принципів різноманітності й інклюзії
- забезпечення прав працівників, охорона їх здоров'я та безпека

Пріоритетна ціль «Податкові та економічні внески, прозорість»

- сплата прямих і непрямих податків
- регіональні й інфраструктурні внески для розбудови економіки й підвищення добробуту країни
- забезпечення принципів прозорості та відкритої інформації щодо фінансових внесків шляхом регулярної публічної звітності (Міжнародні стандарти фінансової звітності)

Пріоритетна ціль «Відповідальні ланцюги постачання»:

- забезпечення централізованих закупівель (при інтегрований транзакційній діяльності), реалізація стратегічного й операційного менеджменту, управління закупівлями та ланцюгами постачання;

- відповідність постачальників Сертифікатам дотримання вимог Vodafone Україна щодо сфери ділової етики, антикорупційного законодавства.

Пріоритетна ціль «Міцна система комплаєнс»:

- стійка система комплаєнс та відповідність вимогам міжнародного права й Українського законодавства;

- отримання сертифікатів міжнародних стандартів ISO «Система менеджменту відповідності» й ISO «Система менеджменту протидії хабарництву».

Пріоритетна ціль «Вплив на навколишнє середовище»:

- модернізація системи енергопостачання
- підвищення енергоефективності, при активації функції енергозбереження, заходи контролю та оптимізації енергоспоживання;
- впровадження Smart Metering System (комерційна система розумного обліку).

Зараз Vodafone Україна посідає перше місце в рейтингу найпрозоріших компаній в Україні за Індексом ESG «Прозорість українських компаній», який підтримується такими партнерами, як Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ), Центр «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності», Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE).

Vodafone Україна у грудні 2022 року було підписано Меморандум Глобального договору ООН щодо спільних дій з протидії корупції.

Система корпоративної відповідальності ПрАТ «ВФ Україна» включає корпоративну програму розвитку керівників «НОВЕ ЛІДЕРСТВО». Реалізація програми складає декілька етапів.

Перший етап: як готувати підприємство до часу «після нашої Перемоги» – відкриті лекції, вебінари, workshops, майстерні підтримки з актуальних тем: «Очікування лідера», «політика усвідомленого лідерства», «Усвідомлена

екологічна комунікація», «Diversity and Inclusion», «Чому українці хочуть бути нещасливими?», «Поведінкова економіка», «Мова має значення!», «Майбутнє AI індустрії», «Внутрішній театр лідера», «Хороші» росіяни. Навіщо вони нам?», «Мова меч» тощо.

Другий етап: «Цінності. Perezбирання». З 2022 року підприємство докорінно змінилося, разом з людьми, компанією, як внаслідок повномасштабної війни. Визначено роботи для клієнтів і самої команди, щоб вони завжди були на зв'язку. Керівництво зрозуміло, що на часі є «перезібрання» ціннісних орієнтирів підприємства. Сутність цих орієнтирів визначено як «ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, СМІЛИВІСТЬ, ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ, ЄДНІСТЬ, ДОВІРА».

За 2023 рік – програмами КСВ було охоплено понад 150 співробітників.

Стратегія сталого розвитку ПрАТ «ВФ Україна» передбачає публічне звітування за стандартами GRI (Global Reporting Initiative) для клієнтів, партнерів та інвесторів щодо її виконання, в тому числі під час воєнного часу.

Звіт включає прозору та детальну інформацію щодо підходів і практик щодо управління соціальним, екологічним і економічним середовищем підприємства, а також аналіз результатів, досягнутих протягом звітного періоду.

ПрАТ «ВФ Україна» є єдиною серед телеком компаній, що звітує за стандартами GRI, за 12 з 17 ESG Глобальними цілями ООН.

Vodafone Україна підписало меморандум з Міністерством цифрової трансформації та НКРЕК, щодо консолідації зусиль розвитку електронних комунікацій та надання широкосмугового доступу до Інтернет, інвестуючи 10 млрд грн в 2024-2025 роках до технологічної та цифрової інфраструктури країни.

Це рішення має позитивний ефект:

- при розширенні покриття мобільним зв'язком для широкосмугового мобільного інтернету для населення; щоб забезпечити ці

послуги максимально доступними, для забезпечення сталого зв'язку та доступності мереж;

- при відновленні інфраструктури електронних комунікацій, яка зруйнована внаслідок бойових дій;
- при забезпеченні функціонування мережі електронних комунікацій під час воєнного часу.

За період 2022-23 років Vodafone інвестував 9,3 млрд грн на відновлення інфраструктури, що більше обсягу довоєнних інвестицій 2021 року.

Було збудовано 5500 базових станцій, для повернення зв'язку в 900 містах і селах, відбувається розширення покриття та ємність мережі.

Загальна мета для України – це розвиток сучасних технологій, інновацій, потужного телеком і ІТ секторів, розвиток концепції першої в світі «держави в смартфоні».

За період 2022-23 років розширення мережі Vodafone становило 40%, при споживанні трафіку стало у 1,5 рази більшим, при збереженні високої якості мобільного інтернету. За 3-4 квартали 2023 року Vodafone визнано лідером по швидкості мобільного інтернету, за користувацькими тестами «Speedtest®» (Ookla).

ПрАТ «ВФ Україна» реалізує стратегію розвитку електронних комунікацій разом з Міністерством цифрової трансформації, яка має два основні напрямки: доступність сталого зв'язку та розвиток сфери електронних комунікацій як фундамент економіки. Основними заходами з відновлення та розвитку сфери послуг у воєнний та поствоєнний час, є умови стійкого мобільного зв'язку, мобільного Інтернету, для інтеграції України в єдину роумінгову зону з країнами ЄС.

В 2024-2026 роках стратегічні вектори ПрАТ «ВФ Україна» полягають в відновленні та розширенні мережі, масштабуванні інновацій та безперервній клієнтоорієнтованості (рис .2.9)

Відновлення та відбудова**Наші цілі**

- Забезпечення стабільної роботи мережі
 - Швидше відновлення
 - Швидке пристосування до нових викликів (зміна місця перебування абонентів, блекаути, кібератаки, тощо)
- Цифрове лідерство
 - Подальше розширення покриття технологією 4G (LTE)
 - Розвиток ініціатив 5G
 - Fixed broadband internet: розширення покриття мережею GPON

Клієнтоорієнтованість**Наші цілі**

- Найкраща якість для клієнтів
- Широке охоплення та цифрова рівність
- Найкраща комунікація бренду
- Розробка пропозиції Triple-play
- Відкриті магазини для абонентів
- Доступний роумінг і підтримка людей

Масштабування інновацій**Наші цілі**

- Передові технології
 - Програма трансформації білінгу
 - Запуск інших IT-програм
- Найкращий патрнер для бізнесу
 - Розробка цифрових та інноваційних продуктів
 - Лідерство в рішеннях IoT, Big Data, діджиталізація тощо
- Найкращий оператор для клієнтів
 - Зростання кількості цифрових користувачів, підтримка цифрового суспільства та створення рівних можливостей для всіх

Рисунок 2.9 – Стратегічні вектори розвитку ПрАТ «ВФ Україна»

В Україні за період з 2022 по 2024 роки на ринок електронних комунікацій негативно впливає триваюча повномасштабна збройна агресія РФ проти України, з тимчасовою окупацією областей на сході та півдні України, з повною або частковою руйнацією на прифронтових територіях інфраструктури населених пунктів, з переміщенням понад 4,5 млн громадян до центральних та західних регіонів країни, також понад 4 млн осіб вибули за межі України з метою отримання тимчасового захисту.

У 2023 році загальний дохід від послуг зв'язку склав 130,5 млрд грн, що суттєво перевищує показник 2022 року — 90,1 млрд грн. Основний внесок у зростання зробили послуги електронних комунікацій, доходи від яких сягнули

97,3 млрд грн у порівнянні з 83,2 млрд грн у попередньому році. Вперше у зв'язку зі змінами в законодавстві були враховані доходи від послуг поштового зв'язку та кур'єрських доставок, які за 2023 рік склали 33,2 млрд грн.

У структурі доходів 74,6% припадає на електронні комунікаційні послуги, а 25,4% — на поштові та кур'єрські послуги.

В умовах війни ПрАТ «ВФ Україна» у 2023 році спрямувала зусилля на забезпечення стабільності роботи компанії, підтримку клієнтів і держави. Було сплачено понад 5,6 млрд грн податків, а інвестиції у розвиток мережі сягнули 5,7 млрд грн, що на 58% більше порівняно з 2022 роком. Завдяки цьому вдалося зберегти високий рівень ефективності бізнесу та зміцнити напрямок фіксованого доступу до Інтернету.

Компанія також виділила близько 400 млн грн на соціальні ініціативи та підтримку населення. Війна істотно вплинула на діяльність підприємства, проте зосередження на ключових завданнях дозволило забезпечити керованість, прозорість і стійкість бізнесу.

У 2022 році основна увага була зосереджена на таких напрямках:

- 1) відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення працездатності мережі, зокрема на звільнених територіях;
- 2) стійкість мережі в умовах блекаутів;
- 3) підтримка якості послуг та впровадження інновацій, зокрема швидкого оптичного Інтернету;
- 4) допомога країні та участь у соціальних ініціативах.

За 2023 рік витрати на критичну інфраструктуру склали 5,7 млрд грн (проти 3,6 млрд грн у 2022 році). У цей період відновлено роботу 900 майданчиків базових станцій, відремонтовано 74 км волоконно-оптичних кабелів і 112 муфт. Також збудовано 1 715 нових базових станцій 4G та прокладено 1 370 км оптоволоконних ліній. На кінець 2023 року покриття 4G у 19 областях охоплювало 92% населення.

Під час війни компанія зіткнулася з понад 621 тисячею аварій на мережі, однак змогла досягти рівня функціональності у 90%. За два роки кількість

базових станцій 4G збільшилася на 40%, а ІМТ-покриття (3G+4G) охоплює 86% населення України в більш ніж 16 тисячах населених пунктів.

Міграційні процеси, спричинені війною, позначилися на абонентській базі, яка на кінець вересня 2023 року налічувала 15,2 млн клієнтів.

Для забезпечення стійкості під час блекаутів у 2023 році було виділено понад 160 млн грн на підготовку обладнання. Було закуплено 8 пересувних базових станцій, замінено 9 000 акумуляторів різних типів, підготовлено 1 535 базових станцій із автономним живленням, а також закуплено 468 мобільних генераторів.

Ці заходи дозволили компанії стабільно працювати, відновлювати мережі та підтримувати зв'язок у найскладніших умовах, що сприяло забезпеченню надійності послуг для клієнтів та сталому розвитку бізнесу.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство «Vodafone Україна» (далі ПрАТ «ВФ Україна») входить до холдингу Vodafone Sales and Services Limited. Підприємство працює в сфері телекомунікаційних послуг, надає послуги голосового зв'язку та передачі даних, забезпечує доступ до мережі Інтернет, на платформах бездротового та фіксованого зв'язку, забезпечує платне телебачення, продаж обладнання й аксесуарів.

Основними результатами діяльності ПрАТ «ВФ Україна» на 31.12.2023 року є такі: частка ринку 34%, 238 107 абонентів всіх операторів фіксованого інтернету; 430 торгових точок бренду Vodafone; 2,07 млн абонентів використали послугу «Доступний роумінг»; 15 898 194 активних абонентів мобільного зв'язку; покриття мережею 4G LTE території України 85%.

Загальна кількість штатних співробітників ПрАТ «ВФ Україна» протягом аналізованого періоду збільшилась з 3,4 до 4,1 тисяч осіб. Протягом року 80% всіх сервісних операцій було виконано споживачами через

мобільний застосунок My Vodafone. 56% всіх абонентів віддають перевагу самообслуговуванню.

Загрози із відключенням електропостачання на 2-й рік війни визначили встановлення 9 000 акумуляторів, 1 535 базових станцій було обладнано генераторами.

ПрАТ «ВФ Україна» три роки поспіль входить до ТОП-50 найкращих роботодавців України за версією рейтингу Forbes у партнерстві з work.ua. Також у 2023 році Vodafone Україна увійшла до ТОП-25 кращих роботодавців для ветеранів за новим рейтингом Forbes.

З 2021 року ПрАТ «ВФ Україна» було розроблено і затверджено стратегію сталого розвитку до 2025 року. Стратегія має шість пріоритетних взаємопов'язаних цілей: розвиток цифрової рівності, розвиток корпоративної культури та управління людським капіталом, розвиток відповідального ланцюгу постачання, міцна система комплаєнс податковий та економічний внесок і прозорість, та вплив на навколишнє середовище.

За період 2022-23 років Vodafone інвестував 9,3 млрд грн на відновлення інфраструктури, що більше обсягу довоєнних інвестицій 2021 року. Було збудовано 5500 базових станцій, для повернення зв'язку в 900 містах і селах.

Загальна мета для України – це розвиток сучасних технологій, інновацій, потужного телеком і ІТ секторів, розвиток концепції першої в світі «держави в смартфоні».

ПрАТ «ВФ Україна» реалізує стратегію розвитку електронних комунікацій разом з Міністерством цифрової трансформації, яка має два основні напрямки: доступність сталого зв'язку та розвиток сфери електронних комунікацій як фундамент економіки. Основними заходами з відновлення та розвитку сфери послуг у воєнний та поствоєнний час, є умови стійкого мобільного зв'язку, мобільного Інтернету, для інтеграції України в єдину роумінгову зону з країнами ЄС.

В 2024-2026 роках стратегічні вектори ПрАТ «ВФ Україна» полягають в відновленні та розширенні мережі, масштабуванні інновацій та безперервній клієнтоорієнтованості



РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1 Управління стратегічним розвитком ПрАТ «ВФ Україна»

Розглянемо фактори, які будуть визначати пріоритети стратегічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна» в найближчій перспективі.

По-перше, міжнародна фінансова підтримка та макроекономічна стабільність. Одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування економіки України у 2023 році стала міжнародна фінансова допомога, яка досягла \$38 млрд. Цей значний обсяг фінансування сприяв підтримці стабільного валютного курсу, дозволив Національному банку України (НБУ) послабити валютні обмеження та накопичити рекордний обсяг золотовалютних резервів — \$40,5 млрд на кінець року. Очікується, що у 2024 році дефіцит бюджету складе \$38,6 млрд, і його планують покривати за рахунок залучення не менше \$41 млрд зовнішньої допомоги. Хоча деякі пакети вже погоджено, наприклад, €50 млрд від ЄС на 4 роки, існує невизначеність щодо фінансування зі США, що може створити ризики для фінансової стабільності.

По-друге, економічні виклики. У 2023 році ВВП України зріс на 5,7%, і прогнозується подальше зростання на $\approx 4\%$ у 2024 році. Інфляція, яка на кінець 2023 року становила 5,1% (у порівнянні з 26,6% у 2022 році), свідчить про стабілізацію економічної ситуації. Однак економічний розвиток і поліпшення бізнес-клімату залежатимуть від тривалості війни та масштабів повоєнного відновлення.

Демографічні зміни, спричинені війною, також матимуть значний вплив. За даними ООН, до кінця лютого 2024 року за межами України перебувало близько 6,5 млн громадян, що на 25% менше, ніж у 2022 році. Оцінки населення країни на кінець 2023 року варіюються від 30 до 31 млн осіб, що ставить під сумнів оптимістичні демографічні прогнози.

По-третє, роль телекомунікацій у підтримці країни й абонентів мобільного зв'язку. Мобільний оператор ПрАТ «ВФ Україна» активно інвестує у розширення мережі, зокрема під потреби внутрішньо переміщених осіб. За два роки війни кількість базових станцій 4G збільшилася на 40%. До кінця 2023 року 16 тисяч населених пунктів було охоплено ІМТ-покриттям (3G+4G), що становить 86% населення України.

У 2023 році «ВФ Україна» оновила тарифні плани, забезпечивши безлімітний доступ до популярних додатків (Telegram, YouTube, Instagram, TikTok) та значний обсяг хвилин для дзвінків. Компанія продовжила надавати безкоштовний роумінг (10 ГБ і 100 хвилин) для українців за кордоном і запустила тариф Vodafone Turbo з необмеженим інтернетом і вигідними умовами.

Компанія розвиває інноваційні сервіси, такі як застосунок My Vodafone, який отримав високі оцінки користувачів (4,6 у Google Play). Запроваджено соціально важливі продукти: послуга «Підозрілий номер» для захисту від шахрайства та «Геопошук» для визначення місцезнаходження близьких.

Технології IoT, Big Data та хмарні рішення також стали невід'ємною частиною діяльності компанії. Big Data активно використовується для аналітичної підтримки держави в управлінні потоками внутрішньо переміщених осіб і плануванні соціальної інфраструктури.

Таким чином, ми можемо визначити напрямки стратегічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна» на 2024–2026 роки. Актуалізована стратегія компанії включає розширення мереж LTE та GPON, масштабування інновацій і покращення клієнтоорієнтованості. Основний акцент зроблено на забезпеченні стабільності зв'язку навіть у складних умовах, розвиток цифрових сервісів та створення рівного доступу до послуг для всіх користувачів.

Завдяки цим заходам ПрАТ «ВФ Україна» не лише підтримує функціонування своєї інфраструктури, а й сприяє відновленню економіки та соціальної стабільності в Україні.

У 2023 році «Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку» визначила суму загальних доходів від надання послуг зв'язку – 130,5 млрд грн, з них сума доходів від надання послуг електронних комунікаційних – 97,3 млрд грн (зростання на 17% порівняно з 2022 роком).

Доходи за послуги доступу до фіксованої мережі Інтернет – 21 млрд грн, зростання на 33% порівняно з 2022 роком.

Доходи за послуги мобільного зв'язку у 2023 році становили 61,7 млрд грн, зростання на 9,8% порівняно з 2022 роком.

Інша статистика галузі: 50,3 млн од. активних SIM-карток, 29,8 млн користувачів 4G мережі, середній місячний дохід на одного користувача (ARPU) – 102,1 грн/міс. Обсяг національного роумінгу складає близько 1 млн користувачів/добу, обсяг міжнародного роумінгу складає 4 млн користувачів на рік (рис .3.1).



Рисунок 3.1 – Основні показники ринку мобільного зв'язку України в 2023 році, розраховані НКЕК

Основні показники обсягів і структури ринку комунікацій України наведені на рис. 3.2.

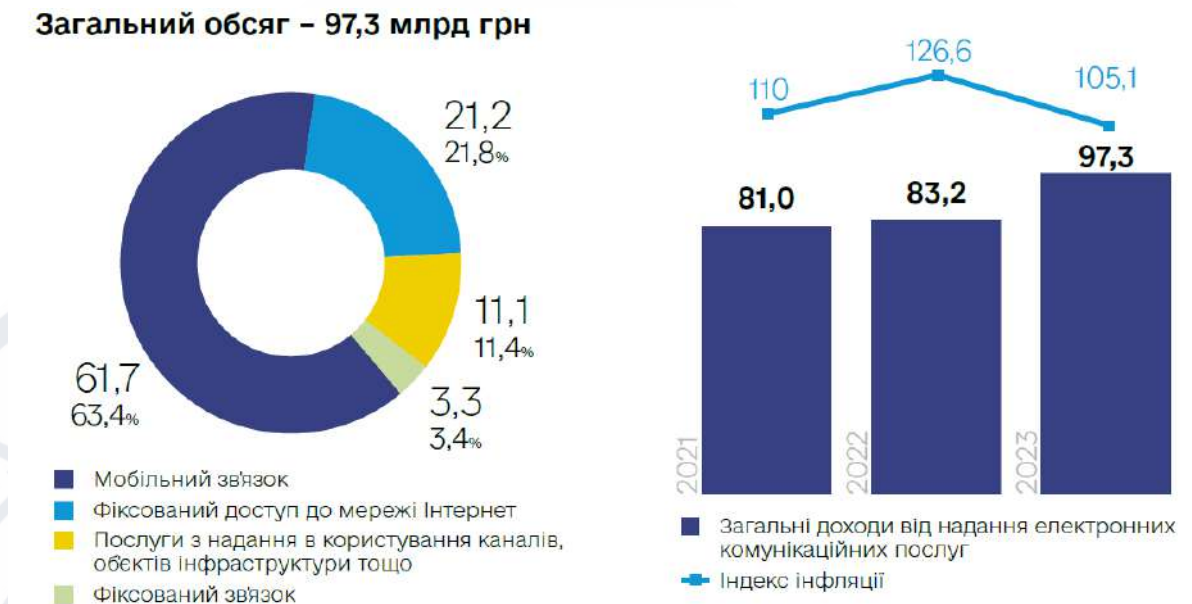


Рисунок 3.2 – Основні показники обсягів і структури ринку комунікацій України в 2001-2023 роках, розраховані НКЕК

В загальній структурі витрат ринку комунікацій України частка витрат на мобільний зв'язок знизилась з 66 до 63 % протягом аналізованого періоду, на користь витрат споживачів на домашній інтернет. Разом з тим, всі підприємства мали додаткові витрати в інфраструктуру в 2023 році, до 19 млрд грн (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Структура витрат й обсяги інвестицій ринку комунікацій України в 2023 році, млрд грн, розраховані НКЕК

Під час війни ринок мобільного зв'язку України стрімко зростав (рис .3.4)

Витрати споживачів зросли з 53 до майже 62 млрд грн на рік. В загальній сумі доходи операторів мобільного зв'язку від послуг передачі даних, щодо Інтернет-доступу, становлять 66,4% (41,0 млрд грн) та послуги голосової телефонії – 12,0% (7,4 млрд грн), що в підсумку становить 78,4%

Серед додаткових послуг слід відзначити передачу sms (mms)-повідомлень (5,5 %), послуги з міжнародного роумінгу (6,5 %), інші послуги, пов'язані з перенесенням номерів, забезпеченням національного роумінгу й інших послуг (1,8 %). Отже, лише робота операторів мобільного зв'язку з іншими посередниками забезпечує їм до 8% доходів. Інші доходи забезпечує обслуговування кінцевих споживачів.

Надалі проведемо дослідження ключових параметрів ринку послуг зв'язку. Дослідимо основні показники розвитку ПрАТ «ВФ Україна» у порівнянні з станом національного ринку (табл. 3.1). Розрахунки показують, що підприємство посідає 15,5 % від загального ринку послуг зв'язку.



Рисунок 3.4 – Структура витрат й обсяги ринку мобільного зв'язку України в 2023 році, млрд грн, розраховані НКЕК

Звуження ринку до сфери електронних комунікацій показує зростання частки підприємства до 20,8 %. При цьому на ринку послуг доступу до

фіксованої мережі Інтернет частка ПрАТ «ВФ Україна» становить лише 10,7 %, що є найнижчим показником серед всіх розрахованих, проте загальна кількість тут становить 4 113 операторів, за даними НКЕК, що визначає високу частку концентрації бізнесу. Для послуг мобільного зв'язку, частка ПрАТ «ВФ Україна» характеризується показником 27,3 %, що свідчить про високу концентрацію бізнесу підприємства.

Якщо порівняти частки ринку за кількістю абонентів (31,6 %) та обсягами продажів (27,3 %), то можна визначити резерв розвитку, пов'язаний з тарифною політикою. Це підтверджує середній місячний дохід на одного користувача, який на 13,4 % менший від показника по Україні (102,1 грн/місяць).

Суттєве лідерство ПрАТ «ВФ Україна» має в якості мережі, коли 61% споживачів має доступ до стандарту 4G, що на 1,76 % більше за середній рівень. Другим досягненням є показник міжнародного роумінгу, 51,8 %, що свідчить про високий ступінь інтеграції підприємства до міжнародного ринку, з поміж трьох операторів зв'язку.

Таблиця 3.1 – Аналіз положення ПрАТ «ВФ Україна» на ринку послуг зв'язку України, 2023 рік

Показники	Всього по Україні	ВФ Україна	Частка ВФ Україна
1	2	3	4
Сума загальних доходів від надання послуг зв'язку, млрд грн	130,5	20,266	15,5
Сума доходів від надання послуг електронних комунікацій, млрд грн	97,3	20,266	20,8
Послуги доступу до фіксованої мережі Інтернет, млрд грн	21	2,242	10,7

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Послуги мобільного зв'язку, млрд грн	61,7	16,861	27,3
Кількість активних SIM-карток, млн од.	50,3	15,89	31,6
4G мережа, млн користувачів	29,8	9,69	61
Середній місячний дохід на одного користувача (ARPU), грн/міс.	102,1	88,4256346	86,6
Обсяг міжнародного роумінгу, млн користувачів на рік	4	2,07	51,8

Наступним етапом проведемо SWOT-аналіз положення ПрАТ «ВФ Україна» на ринку.

Визначимо ринкову умови розвитку підприємства.

Можливості підприємства на ринку.

динамічний розвиток ринку мобільного зв'язку, технології 4G та 5G;
розширення переліку послуг та покращення їх якості;
розвиток Інтернет-технологій та IoT, та сервісів на їх основі;
розширення дилерської мережі
використання досвіду міжнародного бренду «Vodafone»
розвиток онлайн сервісу та самообслуговування споживачів
(оформлення послуг на сайті, поштове або кур'єрське обслуговування);
міграція частини населення формує попит на міжнародний роумінг.
збільшення потреб у додатковому мобільному інтернеті для смартфонів,
планшетів та ТВ для споживачів;
державна підтримка розвитку ІКТ

Загрози:

Висока конкуренція та насиченість ринку

Зниження доходів та міграція населення

Перенесення мобільних номерів до інших операторів може зменшувати абонентську базу

Руйнування обладнання внаслідок військових дій, кіберзагрози

Сильні сторони ПрАТ «ВФ Україна» на ринку

Міжнародний бренд «Vodafone», міжнародний роумінг через багатьох операторів Європи.

Розвинена абонентська база, до 20 років обслуговування споживачів.

Широке покриття, висока якість послуг мобільного зв'язку та мобільного інтернету.

Висококваліфікований персонал,

Розвинена мережа сервісних центрів з продажу послуг й обслуговування споживачів.

Розвинена мережева інфраструктура 3G та 4G.

Навчання та підтримка персоналу та споживачів.

Додаток MyVodafone (Android) та VodafoneCloud (iOS) для самообслуговування споживачів.

Слабкі сторони ПрАТ «ВФ Україна» на ринку

Наявність другої SIM-карти у великій кількості споживачів знижує їх залежність від послуг зв'язку Vodafone

Мала кількість додаткових хвилин робить Vodafone «другим» оператором.

Висока плинність кадрів в мережах сервісних центрів і продажу послуг.

Пропозиції від інших операторів з вигідними тарифами та послугами.

На підставі наведених факторів сформуємо матрицю SWOT – аналізу (табл. 3.2).

Отже, можливості для бізнесу ПрАТ «ВФ Україна» можуть полягати в розвитку потенціалу бренду Vodafone як «основного номера» для споживачів на підставі покриття, якості сервісу та обсягів послуг для споживачів, задоволення їх потреб у додатковому мобільному інтернеті для смартфонів, планшетів та ТВ; додатковою перевагою є можливості у розвитку міжнародного роумінгу.

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «ВФ Україна» на ринку послуг зв'язку України, 2024 рік

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
динамічний розвиток ринку мобільного зв'язку, технології 4G та 5G; розширення переліку послуг та покращення їх якості; розвиток Інтернет-технологій та IoT, та сервісів на їх основі; розширення дилерської мережі використання досвіду міжнародного бренду «Vodafone» розвиток онлайн сервісу та самообслуговування споживачів (оформлення послуг на сайті, поштове або кур'єрське обслуговування); міграція частини населення формує попит на міжнародний роумінг; збільшення потреб у додатковому мобільному інтернеті для смартфонів, планшетів та ТВ для споживачів; державна підтримка розвитку ІКТ	висока конкуренція та насиченість ринку зниження доходів та міграція населення перенесення мобільних номерів до інших операторів може зменшувати абонентську базу руйнування обладнання внаслідок військовий дій, кіберзагрози; месенджери знижують попит на послуги міжнародного роумінгу
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
міжнародний бренд «Vodafone», міжнародний роумінг через багатьох операторів Європи розвинена абонентська база, до 20 років обслуговування споживачів широке покриття, висока якість послуг мобільного зв'язку та мобільного інтернету висококваліфікований персонал, розвинена мережа сервісних центрів з продажу послуг й обслуговування споживачів РОЗВИНЕНА мережева інфраструктура 3G та 4G навчання та підтримка персоналу та споживачів додаток MyVodafone (Android) та VodafoneCloud (iOS) для самообслуговування споживачів	наявність другої SIM-карти у великої кількості споживачів знижує їх залежність від послуг зв'язку Vodafone мала кількість додаткових хвилин робить Vodafone «другим» оператором висока плинність кадрів в мережах сервісних центрів і продажу послуг пропозиції від інших операторів з вигідними тарифами та послугами

Для розвитку корпоративного бренду ПрАТ «ВФ Україна» може зосередитись на програмах державно-приватного партнерства щодо розвитку ІКТ в Україні, щодо подальшого розвитку IoT, державних послуг «Україна в смартфоні», інформування населення щодо надзвичайних ситуацій, підтримки населення від їх негативних наслідків.

Додатковим шляхом розвитку корпоративного бренду ПрАТ «ВФ Україна» є робота із власними співробітниками, щоб зменшити плинність кадрів, та підвищити якість обслуговування споживачів.

3.2 Удосконалення системи корпоративної відповідальності ПрАТ «ВФ Україна»

На підставі проведених досліджень ми можемо сформуванати характеристику корпоративного бренду «Vodafone Україна» (рис. 3.5).

На підставі стрімких змін в 2020 році Vodafone було переосмислено філософію бізнесу, у вигляді слогану «Together we can / Разом ми зможемо». Тепер місія компанії виглядає так: «Разом з нашими клієнтами ми розвиваємо світ».

Місія системи менеджменту підприємства та розвитку персоналу полягає в підвищенні професійної компетентності і особистої ефективності співробітників і бізнес-підрозділів, орієнтованої на досягненні найкращих результатів бізнесу, ефективної реакції на виклики зовнішнього середовища.

Філософія ПрАТ «ВФ Україна» щодо управління персоналом полягає в розвитку поваги колективу до досвіду та світогляду; в забезпеченні працівників можливостями підтримки свого ментального здоров'я, консультацій психолога; збереження робочих місць мобілізованих працівників. Політика оплати праці, оцінка роботи персоналу побудована за принципами справедливості, рівності, врахування прав й інтересів працівників з різними можливостями.



Рисунок 3.5 – Карта побудови корпоративного бренду ПрАТ «ВФ Україна»

В компанії сформовано корпоративну соціальну мережу ПРОСТОР, в якій кожен співробітник має власний цифровий профайл.

Основні компоненти системи мотивації праці:

Оплата праці на конкурентному рівні

Можливість навчання та кар'єрного зростання

Гнучкість графік роботи, онлайн-робота,

Відпустка, що гарантована законодавством України, надання додаткових днів до відпустки

Оплата лікарняних, медичне страхування, від нещасних випадків

Використання спортивних та оздоровчих комплексів

Надання матеріальної допомоги за різними життєвими ситуаціями

Надання службового та пільгового мобільного зв'язку, пільгового мобільного зв'язку для родичів та близьких

Проведення корпоративних заходів щодо підтримки фізичного і ментального здоров'я співробітників.

Питання залучення співробітників та розвитку бренду роботодавця виконує центр кар'єри «career.vodafone.ua».

Підтримка працівників під час війни відбувається у формі психологічної підтримки, навчання керівників, навчання співробітників, психологічний клуб, «Рекрутинг ветеранів»

Проект «Українська ДНК» – просвітництво з української мови, літератури, культури та історії.

Проведемо оцінку корпоративної культури ПрАТ «ВФ Україна», для розпізнавання в ній слабких і сильних сторін, які будуть впливати на успішність і конкурентоспроможність підприємства.

Результати такої оцінки дозволять відобразити наявні особливості корпоративної культури, виявити слабкі сторони підприємства, визначити зв'язок з політикою корпоративної відповідальності, забезпечити моральну підготовку персоналу до змін і перетворень, забезпечити формування найбільш придатних інструментів та механізмів підвищення ефективності змін, збільшення лояльності працівників підприємства, підвищити рівень задоволеності працею в трудовому колективі та до підприємства у цілому, ліквідувати причини конфліктних ситуацій.

Розрахуємо показники моделі цінностей корпоративної культури ПрАТ «ВФ Україна». Визначимо основні групи факторів.

1. Визнання етичних норм і принципів управління.
2. Інтеграція корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності.
3. Сприяння відкритості та прозорості комунікацій.
4. Поділ і прихильність культурних і корпоративних цінностей.

Для кожної з груп визначимо складові, для розрахунків підсумкових показників для кожного з факторів моделі цінностей корпоративної культури підприємства.

Таблиця 3.3 – Розрахунок підсумкових показників для фактору «Визнання етичних норм і принципів управління» моделі цінностей корпоративної культури ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Ранг п-ка	Коеф. з-ті п-ка*	Оцінка
Філософія компанії та філософія управління	8	0,2	1,6
Корпоративний кодекс	8	0,25	2
Система мотивації праці	9	0,2	1,8
Проект «Українська ДНК»	6	0,05	0,3
«Рекрутинг ветеранів»	5	0,05	0,25
Корпоративні заходи	8	0,1	0,8
Визнання конкурентного рівня оплати праці	9	0,1	0,9
Протидія корупції	5	0,05	0,25
Підсумкова оцінка	—	1	7,9

Примітка – *коефіцієнт значущості показника

Таблиця 3.4 – Розрахунок підсумкових показників для фактору «Інтеграція корпоративної культури та КСВ» моделі цінностей корпоративної культури ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Ранг п-ка	Коеф. з-ті п-ка*	Оцінка
Система мотивації праці	9	0,3	2,7
Центр кар'єри «career.vodafone.ua»	7	0,25	1,75
Корпоративна соціальна відповідальність	7	0,15	1,05
Корпоративне навчання	8	0,1	0,8
Створення інклюзивного середовища	6	0,1	0,6
Конфіденційність клієнтів та безпека споживачів	7	0,1	0,7
Підсумкова оцінка	—	1	7,6

Таблиця 3.5 – Розрахунок підсумкових показників для фактору «Сприяння відкритості та прозорості комунікацій» моделі цінностей корпоративної культури ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Ранг п-ка	Коеф. з-ті п-ка*	Оцінка
Корпоративний кодекс	6	0,2	1,2
Бренд компанії для споживачів	5	0,15	0,75
Реалізація національних програм	8	0,25	2
Бренд компанії як роботодавця	8	0,2	1,6
Виявлення поваги до оточуючих	8	0,1	0,8
Запобігання психологічному тиску	6	0,1	0,6
Підсумкова оцінка	—	1	6,95

Таблиця 3.6 – Розрахунок підсумкових показників для фактору «Поділ і прихильність культурних і корпоративних цінностей» моделі цінностей корпоративної культури ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Ранг п-ка	Коеф. з-ті п-ка*	Оцінка
Корпоративна соціальна мережа ПРОСТОР	9	0,1	0,9
Корпоративний кодекс	7	0,25	1,75
Корпоративні заходи	8	0,2	1,6
Проект «Українська ДНК»	6	0,05	0,3
Корпоративна освіта	8	0,1	0,8
Ціннісний код корпоративної культури: «Відповідальність, людиноцентричність, єдність, довіра, сміливість»	6	0,2	1,2
Культура соціального підприємництва, благодійності та волонтерства	5	0,1	0,5
Підсумкова оцінка	—	1	7,05

На підставі проведених розрахунків сформуємо модель цінностей корпоративної культури ПрАТ «ВФ Україна» (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Модель цінностей корпоративної культури ПрАТ «ВФ Україна»

Середнє значення всіх складових моделі дорівнює 7,4 бали, на які може спиратися підприємство при вдосконаленні системи корпоративної відповідальності ПрАТ «ВФ Україна».

Висновки до розділу 3

Тривалість та інтенсивність війни в Україні, на даний момент, є головними чинниками перспектив економічного та внутрішнього розвитку. Серед галузевих факторів, які будуть впливати на стан доходів ПрАТ «ВФ Україна», слід відзначити: масштаби пошкодження інфраструктури внаслідок бойових дій, та швидкість її відновлення після пошкоджень; наявність допомоги по відновленню мережі від державних та міжнародних організацій; внутрішня та зовнішня міграція, швидкість повернення абонентів з-за кордону.

Під час війни витрати споживачів на послуги мобільного зв'язку зросли з 53 до майже 62 млрд грн на рік.

ПрАТ «ВФ Україна» посідає 15,5 % від загального ринку послуг зв'язку. Для послуг мобільного зв'язку, частка становить 27,3 %, що свідчить про високу концентрацію бізнесу підприємства. Середній місячний дохід на одного користувача, який на 13,4 % менший від показника по Україні (102,1 грн/місяць)

На підставі SWOT – аналізу визначено, можливості для бізнесу ПрАТ «ВФ Україна» можуть полягати в розвитку потенціалу бренду Vodafone як «основного номера» для споживачів на підставі покриття, якості сервісу та обсягів послуг для споживачів, задоволення їх потреб у додатковому мобільному інтернеті для смартфонів, планшетів та ТВ; додатковою перевагою є можливості у розвитку міжнародного роумінгу

Для розвитку корпоративного бренду ПрАТ «ВФ Україна» може зосередитись на програмах державно-приватного партнерства щодо розвитку ІКТ в Україні, щодо подальшого розвитку IoT, державних послуг «Україна в

смартфоні», інформування населення щодо надзвичайних ситуацій, підтримки населення від їх негативних наслідків.

Додатковим шляхом розвитку корпоративного бренду ПрАТ «ВФ Україна» може бути робота із власними співробітниками, щоб зменшити плинність кадрів, та підвищити якість обслуговування споживачів.

Сформовано карту корпоративного бренду ПрАТ «ВФ Україна», а також модель цінностей його корпоративної культури. Середнє значення всіх складових моделі дорівнює 7,4 бали, на які може спиратися підприємство при вдосконаленні системи його корпоративної відповідальності.

ВИСНОВКИ

Корпоративна соціальна відповідальність сьогодні виступає як стратегічно важливий підхід для бізнесу, спрямований на підтримку сталого розвитку, що враховує екологічні та соціальні аспекти. Сучасні компанії усвідомлюють свою роль у вирішенні соціальних і екологічних викликів.

Дослідниками виділено такі етапи генезису концепції КСВ: етика та соціальні зобов'язання бізнесу; розкриттям вигоди для бізнесу; модель корпоративної соціальної діяльності; стейкхолдерський підхід та концепція стратегічного менеджменту, що базується на корпоративній звітності, корпоративній стійкості

Розвиток відповідальності бізнесу можна представити як поступальний процес, що пройшов сім ключових етапів: меценатство; благодійність; програми захисту прав найманих працівників; екологічні програми; ініціативи для розвитку місцевих громад; використання КСВ для формування позитивного іміджу компанії; інтеграція КСВ у стратегічне управління компанією.

Науковці виділяють чотири основні концептуальні підходи до трактування сутності КСВ: ринковий підхід; підхід з позиції державного регулювання; підхід «корпоративної совісті»; підхід «зацікавлених осіб».

основними видами соціальної відповідальності компаній є економічна, правова, етична та дискреційна (філантропічна). Цей підхід став базовим для подальших досліджень у визначенні складових і типів соціальної відповідальності бізнесу.

Емпіричні дослідження щодо зв'язку між КСВ та фінансовими результатами залишаються суперечливими. Основна проблема — це розробка об'єктивних систем оцінки корпоративної ефективності та, зокрема, КСВ, які дозволяють порівнювати результати різних компаній і надають підтвердження зв'язку між витратами на КСВ та фінансовими результатами підприємства.

Формування моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємства ґрунтується на впливі соціально-економічної політики держави та врахуванні міжнародних стандартів. У сучасних умовах міжнародне співтовариство активно впроваджує політику, спрямовану на вирішення важливих соціальних, економічних і екологічних питань шляхом посилення інституту корпоративної соціальної відповідальності.

Дослідники виділяють певні моделі корпоративної соціальної відповідальності, до яких відносять американську, європейську, латиноамериканську, азійську, африканську. Наявні відмінності національних моделей КСВ є історичний розвиток підприємництва, наявність пріоритетів у соціально-економічній політиці держави, зокрема, урядова політика до відповідальності бізнесу.

ПрАТ «ВФ Україна» надає широкий спектр телекомунікаційних послуг, у тому числі послуги передачі голосу та даних, доступу до Інтернету, додаткові послуги за допомогою бездротового та фіксованого зв'язку, платного телебачення, а також продажу обладнання та аксесуарів.

Основні результати діяльності ПрАТ «ВФ Україна» на 31.12.2023 року: частка ринку 34,0%, 238 107 активних абонентів всіх операторів фіксованого інтернету; 430 торгових точок бренду Vodafone; 2,07 млн абонентів використали послугу «Доступний роумінг»; 15 898 194 активних абонентів мобільного зв'язку; покриття мережею 4G LTE території України 85 %.

Загальна кількість штатних співробітників ПрАТ «ВФ Україна» протягом аналізованого періоду збільшилась з 3,4 до 4,1 тисяч осіб. Протягом року 80% всіх сервісних операцій було виконано споживачами через мобільний застосунок My Vodafone. 56% всіх абонентів віддають перевагу самообслуговуванню.

Загрози із відключенням електропостачання на 2-й рік війни визначили встановлення 9 000 акумуляторів, 1 535 базових станцій було обладнано генераторами.

ПрАТ «ВФ Україна» три роки поспіль входить до ТОП-50 найкращих роботодавців України за версією рейтингу Forbes у партнерстві з work.ua. Також у 2023 році Vodafone Україна увійшла до ТОП-25 кращих роботодавців для ветеранів за новим рейтингом Forbes.

З 2021 року ПрАТ «ВФ Україна» було розроблено і затверджено стратегію сталого розвитку до 2025 року. Стратегія має шість пріоритетних взаємопов'язаних цілей: розвиток цифрової рівності, розвиток корпоративної культури та управління людським капіталом, розвиток відповідального ланцюгу постачання, міцна система комплаєнс податковий та економічний внесок і прозорість, та вплив на навколишнє середовище.

За період 2022-23 років Vodafone інвестував 9,3 млрд грн на відновлення інфраструктури, що більше обсягу довоєнних інвестицій 2021 року.

Було збудовано 5500 базових станцій, для повернення зв'язку в 900 містах і селах, відбувається розширення покриття та ємність мережі.

Загальна мета для України – це розвиток сучасних технологій, інновацій, потужного телеком і ІТ секторів, розвиток концепції першої в світі «держави в смартфоні».

ПрАТ «ВФ Україна» реалізує стратегію розвитку електронних комунікацій разом з Міністерством цифрової трансформації, яка має два основні напрямки: доступність сталого зв'язку та розвиток сфери електронних комунікацій як фундамент економіки. Основними заходами з відновлення та розвитку сфери послуг у воєнний та поствоєнний час, є умови стійкого мобільного зв'язку, мобільного Інтернету, для інтеграції України в єдину роумінгову зону з країнами ЄС.

В 2024-2026 роках стратегічні вектори ПрАТ «ВФ Україна» полягають в відновленні та розширенні мережі, масштабуванні інновацій та безперервній клієнтоорієнтованості

Тривалість та інтенсивність війни в Україні, на даний момент, є головними чинниками перспектив економічного та внутрішнього розвитку. Серед галузевих факторів, які будуть впливати на стан доходів ПрАТ «ВФ

Україна», слід відзначити: масштаби пошкодження інфраструктури внаслідок бойових дій, та швидкість її відновлення після пошкоджень; наявність допомоги по відновленню мережі від державних та міжнародних організацій; внутрішня та зовнішня міграція, швидкість повернення абонентів з-за кордону.

Під час війни витрати споживачів на послуги мобільного зв'язку зросли з 53 до майже 62 млрд грн на рік.

ПрАТ «ВФ Україна» посідає 15,5 % від загального ринку послуг зв'язку. Для послуг мобільного зв'язку, частка становить 27,3 %, що свідчить про високу концентрацію бізнесу підприємства. Середній місячний дохід на одного користувача, який на 13,4 % менший від показника по Україні (102,1 грн/місяць)

На підставі SWOT – аналізу визначено, можливості для бізнесу ПрАТ «ВФ Україна» можуть полягати в розвитку потенціалу бренду Vodafone як «основного номера» для споживачів на підставі покриття, якості сервісу та обсягів послуг для споживачів, задоволення їх потреб у додатковому мобільному інтернеті для смартфонів, планшетів та ТВ; додатковою перевагою є можливості у розвитку міжнародного роумінгу

Для розвитку корпоративного бренду ПрАТ «ВФ Україна» може зосередитись на програмах державно-приватного партнерства щодо розвитку ІКТ в Україні, щодо подальшого розвитку IoT, державних послуг «Україна в смартфоні», інформування населення щодо надзвичайних ситуацій, підтримки населення від їх негативних наслідків.

Додатковим шляхом розвитку корпоративного бренду ПрАТ «ВФ Україна» може бути робота із власними співробітниками, щоб зменшити плинність кадрів, та підвищити якість обслуговування споживачів.

Сформовано карту корпоративного бренду ПрАТ «ВФ Україна», а також модель цінностей його корпоративної культури. Середнє значення всіх складових моделі дорівнює 7,4 бали, на які може спиратися підприємство при вдосконаленні системи його корпоративної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bartol L. Three CSR Models in New European Union Member States and Candidate Countries. CSR Papers. 2008, December. URL: <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/CSRPapers/default.htm>.
2. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953. 284 p.
3. Carroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. Academy of Management Review. 1979. Vol. 4, No. 4. P. 497–505.
4. Dahlsrud A. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2008. Vol. 15. P. 1–13.
5. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. Academy of Management Journal. 1973. Vol. 16, No. 2. P. 312–322.
6. Donaldson T., Preston L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review. 1995. Vol. 20., No. 1. P. 65–91.
7. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment. 2002. Vol. 11. P. 130–141.
8. Epstein E. M. Business Ethic, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States. Journal of Business Ethics. 1989. Vol. 8. P. 583–595.
9. Frederick W. C. Toward CSR-3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affaires. California Management Review. 1986. Vol. 18, No. 2. P. 126–141.
10. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
11. Freeman R. E., Velamuri S. R. A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. SSRN Electronic Journal. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1186223>

12. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. The New York Times Magazine. 1970. September, 13. P. 122–126.
13. Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. New York: John Wiley and Sons, 2004. 320 p.
14. Kovalenko E., Illiashenko S., Peresadko G., Pidlisna O. Corporate social responsibility in marketing researches: literature review. Corporate Ownership and control. 2014. Vol. 11, issue 4. P. 499--503 (0,6 друк. арк.).
15. Kovalenko E., Kolontaevskaya A. Environmental problems in downside of globalization. Economics for Ecology ISCS'2011: 17th International Scientific Conference, May 6--9, 2011. Суми: СумДУ. 2011. С. 66--68.
16. Matten D., Crane, A., Chapple W. Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. Journal of Business Ethics. 2003. Vol. 45, No. 1/2. P. 109–120.
17. Porter M., Kramer M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 2009. Vol. 84(12). P. 78--94.
18. Wallich H. C., McGowan J. J. Stockholder interest and the corporation's role in social policy. A New Rationale for Corporate Social Policy / Ed. Baumol W.J. New York: Committee for Economic Development, 1970. 70 p. URL: <https://www.ced.org/pdf/A-New-Rationale-for-Corporate-Social-Policy.pdf>.
19. Баюра Д. Соціальне інвестування як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Київ, 2011. Вип. 24. С. 212–219.
20. Бержанір А. Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця, 2014. Випуск №1 (2 (18). URL: http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/4001/1/Korporat_soc_vidpovid.pdf

21. Березюк К.М. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності в контексті зміни пріоритетів ведення бізнесу. *Управління економікою: теорія та практика*: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2017. С. 166-176. URL: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2017/14-Bereziuk.pdf>

22. Бульба В.Г., Третяк М.В. Зарубіжний досвід державного регулювання соціальної відповідальності бізнесу. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 343-350. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2013_3_48.

23. Воробйова О. Сучасні управлінські моделі New Public і Management Good Governance та їх запровадження в Україні. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 230-234.

24. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.

25. Геець В.М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016. №1. С. 7-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2016_1_3

26. Звіт про діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку за 2023 рік. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/11109/Dodatok_do_ryishennya_NCEC_15_5_27032024.pdf.

27. Камишнікова Е.В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7718>

28. Ключ Ю.І., Ніжніков І.М. Розвиток дефініції «соціальна відповідальність бізнесу» та її трансформація. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 1 (68), 2023. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4316/4629>

29. Коваленко Є. В. Стимулювання розвитку корпоративної соціальної відповідальності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. № 26. С.167-171
30. Коваленко Є. В. Формування організаційно-економічного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Економіка і Фінанси*. 2017. № 2. С.47-57
31. Котлер Ф., Н. Лі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005. С.4.
32. Круш П.В., Погребняк А.Ю., Голуб М.О. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. № 24. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/197912>
33. Ляшук К.П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету*. у 2019, № 6, Том 1. С. 106-103. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/21-13.pdf>
34. Матвійчук Л.О. Ткач К.І. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/57.pdf
35. Мурашко М.І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. Соціально-економічний розвиток. 2019. № 2. С. 114–122. URL: <https://dse.org.ua/arhcrive/12/11.pdf>
36. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: Навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 222 с.
37. Офіційний сайт «Lifecell». URL: www.lifecell.ua/
38. Офіційний сайт компанії Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua>
39. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm/entertainment>

40. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність. К.: Національний технічний ун-т України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

41. Пасічник М.В. Механізм впровадження нового публічного менеджменту: досвід США. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf

42. Попадюк О.В., Лучик О.І. Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019, Випуск 36. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/40.pdf

43. Corporate environmental responsibility / edited by Neil Gunningham. Farnham: Ashgate, 2009. P. 587.

44. Селіверстова Л.С., Лосовська Н.В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4356&i=1>

45. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021, Випуск 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21>

46. Смирнова І.І., Чемерис Є.Т. Концептуальні основи формування корпоративної соціальної відповідальності. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3 (20). С. 195–201. URL: <https://dspace.mipolytech.education/items/1ad8cb82-b965-452a-8b14-39aa62c27981>

47. Соціальна відповідальність: принципи та рекомендації щодо звітності (проект) / Форум соціальної відповідальності бізнесу України. Київ, 2006. 20 с.

48. Фінансові результати діяльності. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty>

49. Хрустальова В.В., Кононенко Є.В. Ринок послуг мобільного зв'язку України: тенденції та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №1. С. 37–41.

50. Єсіна О.Г., Лінгур Л.М. Формування соціальних стандартів бізнесу в контексті реструктуризації корпоративних інформаційних систем. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 40. С. 107–111.

51. Яременко С.С., Тараненко І.В., Язикова О.М. Стратегічні пріоритети мобільного оператора «Vodafone» на телекомунікаційному ринку України. Європейський вектор економічного розвитку. 2020. № 2 (29). URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/12.pdf>

52. Яців І., Кушка П. Організаційно-економічний механізм формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Аграрна Економіка*. 2022 Т. 15 № 1-2: 35-45. URL: <http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/index.php/en/archive/58-arkhiv-nomeriv/2022-t-15-1-2/434-5>