

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Панченко Наталія Георгіївна

УДК: 338.47:005.35:656.2

ДИСЕРТАЦІЯ

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ
ТРАНСПОРТІ**

Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством

051 – Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ / Н. Г. Панченко

Науковий консультант: Дикань Володимир Леонідович, доктор економічних
наук, професор

Харків – 2019

АНОТАЦІЯ

Панченко Н. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством (051 – Економіка). – Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2019.

Дисертація присвячена розробленню теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті в умовах поширення кризових явищ.

Забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту в довгостроковій перспективі потребує врахування тенденцій поширення процесів соціалізації економіки, які вказують на зростання фактора знань і людського потенціалу в системі конкурентних переваг. Попри вагомість соціального фактора в підтримці конкурентних позицій суб'єктів господарювання поширення кризових явищ в економіці України, і на залізничному транспорті зокрема, негативно вплинуло на соціальну діяльність АТ «Укрзалізниця», обумовивши зростання соціально-економічної нестабільності в галузі. Підвищення соціальних ризиків створює бар'єри для впровадження інноваційних зрушень і зростання конкурентоспроможності залізничних послуг, що і зумовило необхідність вирішення проблеми розвитку соціальної відповідальності залізничного транспорту в умовах кризи.

Вивчення еволюції теорії соціальної відповідальності дозволило розширити її функціональні властивості, доповнивши такими функціями, як антикризова, інноваційна, інтеграційна, комунікаційна, морально-виховна та ціннісна, і доповнити існуючу класифікацію соціальної відповідальності залізничного транспорту такими ознаками: 1) за періодичністю реалізації інструментів соціальної відповідальності: одноразова, періодична та системна;

2) за групами стейкхолдерів АТ «Укрзалізниця»: соціальна відповідальність перед акціонерами, користувачами послуг вантажних перевезень, пасажирами, державними органами, інвесторами, менеджментом і персоналом, конкурентами, партнерами у сфері перевезень, фінансово-кредитними інститутами, підрядниками та постачальниками, населенням, засобами масової інформації, громадськими організаціями, сім'ями працівників, міжнародними організаціями; 3) за рівнями формування інструментів: корпоративна (АТ «Укрзалізниця»), тактична (регіональні філії АТ «Укрзалізниця», філії), оперативна (виробничі підрозділи регіональних філій АТ «Укрзалізниця»).

Розгляд в історичному аспекті соціально-економічних перетворень на залізничному транспорті України дозволив виділити етапи трансформації системи соціальної відповідальності залізничної галузі, що характеризують особливості її зміни у відповідності з процесами реформування галузі та включають такі періоди розвитку, як підготовчий, законодавчого формування, оптимізації, рецесії, відновлення, регресу й трансформації. Урахування даних етапів сприяє ідентифікації наявних недоліків у системі соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця» і визначає основні напрями та інструментарій удосконалення ідеології залізничного транспорту у сфері впровадження цінностей соціально відповідального господарювання.

Ґрунтуючись на дослідженні наявних проблем і можливих негативних наслідків процесів реформування галузі, розроблено антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті, який полягає в застосуванні антикризових властивостей соціальної відповідальності для подолання системної кризи в галузі, нейтралізації зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків її реформування.

Розроблено концепцію формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті, що передбачає поетапну реалізацію інструментів підвищення ефективності мотивації та залученості персоналу, розвиток стратегічного партнерства зі стейкхолдерами, покращення антикризового управління та менеджменту якості послуг, стимулювання екологічного

прогресу, удосконалення організації благодійної діяльності та формування ділового іміджу залізничного транспорту на трьох рівнях управління галуззю: корпоративному, тактичному та оперативному.

З метою входження вітчизняного залізничного транспорту на європейський і світовий транспортний ринок визначено соціальний контекст міжнародного співробітництва залізничного транспорту України. З'ясовано систему принципів взаємодії вітчизняного залізничного транспорту з міжнародними стейкхолдерами і виділено їхні ключові групи для поглиблення стратегічного соціального партнерства за такими напрямками: освіта; екологічна діяльність; інвестиційна діяльність; інфраструктурна діяльність залізничного транспорту.

Дієвим антикризовим інструментом забезпечення ефективності виконання соціальних замовлень залізничним транспортом визначено подвійну систему моніторингу, що включає державну та корпоративну компоненти. Запропонована система моніторингу дозволить своєчасно встановити зміни умов надання соціальних послуг вітчизняним залізничним транспортом, виявити передумови виникнення загроз можливих кризових явищ і встановити заходи щодо уникнення або локалізації впливу негативних факторів на якість соціальних послуг.

Розроблено організаційно-економічний підхід до стратегічного управління діяльністю корпоративних волонтерських груп на залізничному транспорті, який визначає особливості формування та реалізації стратегії благодійного заходу за участю корпоративних волонтерських груп АТ «Укрзалізниця», розкриває функції та напрями діяльності відповідної керівної служби, що в цілому сприятиме подоланню кризових явищ у діяльності вітчизняних залізниць і забезпечить розвиток корпоративної соціальної відповідальності в галузі.

Для реалізації кадрової компоненти соціальної відповідальності залізничного транспорту систематизовано фактори негативного впливу на розвиток його трудового потенціалу, проведено кореляційно-регресивний

аналіз їх впливу на зайнятість персоналу залізниць і розкрито інструменти антикризового управління персоналом залізничного транспорту. Аргументовано перехід до нових моделей управління персоналом на засадах підвищення соціально-економічної привабливості професій у сфері залізничного транспорту, стимулювання якості праці, зміни принципів соціальної підтримки і мотивації праці, розвитку корпоративної культури.

Визначено сценарії соціального інвестування (інертний, оптимістичний і прогресивний), вибір яких здійснюється на основі оцінювання співвідношення динаміки кадрових ризиків та обсягів соціальних інвестицій, що дозволяє обґрунтувати перспективні заходи з забезпечення соціального захисту персоналу підприємств залізничної галузі. Сформовано механізм управління соціальною інвестиційною діяльністю залізничного транспорту, який являє собою сукупність організаційно-економічних форм і методів, інструментів і важелів дії на соціальну інвестиційну діяльність, взаємопов'язаних у єдиний механізм, що припускає мотиваційне, правове, ресурсне і методичне забезпечення і дозволяє визначити обсяг, структуру, напрями і реалізацію соціальних інвестицій з метою досягнення максимального корисного ефекту і забезпечення стабільної фінансово-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця» в найближчій і подальшій перспективі.

Стратегічне позиціонування залізничного транспорту як соціально відповідального бізнес-суб'єкта вимагає гармонізації відносин АТ «Укрзалізниця» з бізнес-партнерами та споживачами. Виділення базових вимог споживачів до якості транспортно-логістичного обслуговування та вивчення теоретичних аспектів її підвищення стало підґрунтям для формування положень стратегічного управління якістю послуг залізничного транспорту, що ґрунтується на впровадженні концепції соціальної відповідальності в систему управління якістю залізничної компанії на основі застосування стандартизованих і соціально-етичних інструментів з метою забезпечення високої якості послуг і підвищення лояльності споживачів.

З метою подолання кризових явищ у залізничній галузі та відновлення

довіри з боку ключових стейкхолдерів сформовано систему ризик-менеджменту на залізничному транспорті і систематизовано ризик-фактори в системі відносин «залізнична компанія – стейкхолдери» за такими групами: законодавчі, організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні, корупційні, кадрові, репутаційні, техніко-технологічні, екологічні ризик-фактори, ризик-фактори безпеки, відносин з клієнтами та партнерських відносин.

Дієвим інструментом забезпечення позитивного іміджу залізничної компанії визначено маркетинг взаємодії, сутність якого вбачається в гармонізації відносин АТ «Укрзалізниця» зі стейкхолдерами на основі врахування інтересів всіх сторін економічних відносин. Розроблено адаптивну модель маркетингу взаємодії, у якій визначено фокус-орієнтири та фокус-мотиви залізничного транспорту у взаємовідносинах зі споживачами та бізнес-партнерами, досягнення яких забезпечується на основі реалізації маркетингових інструментів та інформаційно-комунікативних каналів взаємодії.

В екологічній площині соціальної відповідальності проаналізовано екологічні проблеми залізничного транспорту і їхній вплив на результати господарювання підприємств галузі, визначено етапи становлення екологічного управління, що дозволило запропонувати оптимізаційний підхід до управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті за критерієм екологічного прогресу і на цій основі сформувані систему управління екологічною діяльністю, у якій інтегровані такі напрями, як екологічна безпека, охорона навколишнього середовища, ресурсозбереження і екологічна модернізація, і визначені підсистеми забезпечення їхньої ефективної реалізації: цільову, позиціонування (екологічна політика і стратегія), технологій управління, оптимізаційну, ресурсного забезпечення.

Визначаючи пріоритетність ресурсозбереження для впровадження засад соціально відповідального господарювання на залізничного транспорті, систематизовано принципи управління ресурсозбереженням, встановлено об'єкт, суб'єкт, цілі, завдання та обґрунтовано інструментарій управління

ресурсозбереженням на підприємствах залізничного транспорту. Розроблено компетентнісно-підприємницьку модель формування стратегії ресурсозбереження на залізничному транспорті, що ґрунтується на виборі альтернативних стратегій, типи яких визначено за тріадою ознак ресурсоефективності в умовах кризи - компетентність, ощадливість, ділова активність. Виділено альтернативні сценарії ресурсозбереження на різних рівнях управління залізничним транспортом: корпоративному - пасивний, активний і проактивний; структурних підрозділів регіональних філій - орієнтації на позиковий досвід, копіювання та адаптації досвіду інших підрозділів, фокусування на компетентності.

Удосконалено теоретико-методичні основи управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті в частині модернізації організаційно-економічного інструментарію, які містять положення щодо: раціоналізації організаційної структури управління при впровадженні екологічного контролінгу і створенні відповідного відділу; розвитку екологічного маркетингу; формування статусно-рейтингової системи екологічної мотивації персоналу і залучення коштів для фондів екологічного стимулювання з зовнішніх джерел.

Ключові слова: соціальна відповідальність, криза, антикризове управління, соціальне партнерство, благодійність, соціальний захист, соціальне інвестування, маркетинг взаємодії, екологічне управління, стратегія ресурсозбереження.

SUMMARY

Panchenko N. G. Theoretical and methodological basis for the formation of the system of social responsibility in railway transport. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for a Doctor of Economics degree by specialty 08.00.03 – Economics and Management of National Economy (051 – Economics). – Ukrainian State

University of Railway Transport of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2019.

The thesis deals with the development of theoretical and methodological grounds, methodic approaches and practical recommendations about formation of the social responsibility system on railway transport at times of crises.

In the long-term prospects a sustainable development of railway transport requires consideration of the trends of socialization in the economy; they indicate to an increased factor of knowledge and human potential in the competitive advantage system. Despite the role of the social factor in backing up competitive positions of economic entities, a rise of economic crises in Ukraine, particularly in railway industry, has negatively influenced the social activity of Ukrzaliznytsia, thus leading to social and economic instability on railway transport. These social risks have erected barriers for implementation of innovations and a higher competitiveness of rail transportation; thus, it required a solution to the problem of development of social responsibility on railway transport under crises.

The study into evolution of the social responsibility theory made it possible to expand the functional characteristics and add some functions. They are anti-recessional, innovational, integrative, communicational, ethnic, educational and axiological. Besides, the existing classification of social responsibility on railway transport was supplemented with such features: 1) by frequency in implementation of social responsibility tools: single-use, periodic and systemic; 2) by groups of Ukrzaliznytsia stakeholders: social responsibility to shareholders, freight forwarders, passengers, state bodies, investors, managers and staff, competitors, partners, financial institutions, contractors and suppliers, communities, mass media, public organizations, employees' families and international organizations; 3) by levels of the tool formation: corporate (Ukrzaliznytsia), tactical (regional branches of Ukrzaliznytsia) and operative (production divisions of regional branches of Ukrzaliznytsia).

The historical overview of social and economic changes on Ukrainian railway transport made it possible to distinguish the stages of transformation in the social

responsibility system in the rail industry. They characterize the changes according to reforms in the industry and comprise preliminary, legislative, optimization, recessional, renovation, regress and transformation stages. Their consideration may help identify existing defects in the social responsibility system of Ukrzaliznytsia and determine basic areas and instruments to beneficially improve the railway transport policy regarding socially-responsible economy.

On the basis of the research into existing problems and possible negative effects from reforms in the industry, the author developed an anti-recessionary approach to the development of social responsibility on railway transport. The approach implies the use of anti-recessionary features of social responsibility to overcome the systemic crisis in the industry and to reduce external and internal threats and risks of the reforms.

The thesis also deals with the concept of the social responsibility system formation on railway transport; it suggests a step-by-step implementation of tools to improve motivation and involvement of the staff, to develop a strategic partnership with stakeholders, to enhance the crisis management and service quality management, to encourage ecological progress, to expand charitable work and to form a business image of railway transport at three management levels within the industry: corporative, tactical and operative.

As far as Ukrainian railways are integrating into the global transportation market, the author touches upon the social context of international cooperation. Thus, the principles of cooperation between Ukrainian railways and international stakeholders, as well as the key groups of them were defined. It may encourage more close strategic social partnership in such fields as education, ecological and investment activity, as well as infrastructure activity of railway transport.

The dual monitoring system is defined as an effective anti-recessionary mechanism for the railway transport; it includes state and corporative components. The monitoring system proposed can timely identify changes in rendering social services by Ukrainian railways, reveal prerequisites of possible threats and apply means for their liquidation and localization of the negative influence on the social

services quality.

The author developed a business approach to strategic management for corporate voluntary groups on railway transport; this approach defined the features of formation and implementation of charity strategies with participation of corporate voluntary groups of Ukrzaliznytsia, demonstrated the functions and activity areas of a certain management group. It may enhance the crisis management on Ukrainian railways and develop corporate social responsibility in the industry.

In order to implement the human social responsibility component of railway transport, the author systematized negative factors influencing the labour potential, conducted a correlation-regression analysis of their impact on the staff workload and revealed instruments of anti-recessionary human resource management on railway transport. The approach to new human resource management models in terms of social and economic attractiveness of railway transport, better working environment, changes in principles of social support and labour motivation, as well as corporate culture development was grounded.

The author defined scenarios of social investments (sluggish, optimistic and progressive); the choice of these scenarios is based on evaluation of the human risk dynamics to the social investment volume ratio. It may help substantiate prospective approaches to social staff safety at rail enterprises. The research presents the mechanism of social investment management on railway transport, which is the combination of organization and economic forms and methods, tools and levers for social investment activity. This is presented as a single mechanism giving motivational, legal, resource and methodic support determining the volume, structure, area and implementation of social investments for the maximum effect and stable finance and economic activity of Ukrzaliznytsia in the near and long term outlook.

The strategic positioning of railway transport as a social responsible economic entity requires harmonization of relations of Ukrzaliznytsia with business partners and customers. The basic requirements of customers for the quality of transport logistic services and study into theoretical aspects of their improvement are the foundation for strategic quality management of railway transport service. It is based

on the concept of social responsibility introduced in the quality management system for a rail company, and on standardized social and ethical tools to provide high-quality services for loyal customers.

The research concerns formation of the risk management system on railway transport and classifications of risk factors in the 'rail company/stakeholders' system by the following groups: legislative, organizational and management, finance and investment, corruption, human resource, reputation, design and engineering, ecological, safety, relations with customers and partners. It may help overcome crises on railway transport and restore confidence of the key stockholders.

The rail company marketing opportunities are taken as an effective instrument for the company's positive image, thus leading to harmonization of relations between Ukrzaliznytsia and stakeholders with consideration of all economic entities' interests. An adaptive marketing model developed defines goal-oriented and motive-oriented focuses for railway transport in terms of cooperation with customers and business partners. It can be achieved through marketing strategies and information and communication interrelation channels.

The research also analyzed the social responsibility regarding ecological issues, i.e. the influence of rail enterprises on the environment. The development stages in environmental management made it possible to propose an optimization approach to environmental management on railway transport by the environmental performance criterion. It was the foundation for the environmental management system with such integrated components as environmental safety, environmental protection, cost effective use of resources and ecological modernization. Besides, the research defined the subsystems for their effective implementation, namely, target, positioning (ecological policy and strategy), management technologies, optimization and resource provision.

While determining the priority in cost effective use of resources for the social responsible management on railway transport, the author systematized the principles of the effective resource management, established object, subject, objectives, tasks, and substantiated the instruments of effective resource management for rail

companies. The author developed a competence-business model of formation of resource saving strategies on railway transport; it is based on the choice of alternative strategies, the types of which were determined by three resource-efficient parameters under crises, namely, competence, economy and business activity. The alternative resource-saving scenarios at different managerial levels on railway transport are as follows: at the corporative level – passive, active and proactive; at the level of structural subdivisions in regional branches – experience-oriented, copying and adapting experience of other subdivisions with the focus on competence.

The author improved the theoretical and methodic basis of the environmental management on railway transport regarding modernization of organization and economic methods for the following: better efficiency of management under introduction of ecological controlling and formation of a controlling department; environmental marketing development; formation of the position rating system of ecological motivation among the personnel, and mobilization of money for ecological incentive funds from external sources.

Keywords: social responsibility, crisis, anti-recessionary management, social partnership, charitable activity, social protection, social investments, relationship marketing, environmental management, resource saving strategy.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

монографії:

1. Панченко Н. Г. Формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2018. 398 с.
2. Панченко Н. Г. Розвиток системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. Х. : ФОП Панов А. М., 2018.

С. 295–304. (*Особистий внесок: ідентифіковано етапи трансформації системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України*).

статті, що входять до переліку наукових фахових видань:

3. Панченко Н. Г., Панченко С. В., Родченко В. Б. Застосування методу канонічних кореляцій у дослідженнях взаємозв'язків соціально-економічного розвитку міських комплексів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 411–416. (*Особистий внесок: розкрито особливості застосування методу канонічних кореляцій для аналізу соціального розвитку*).

статті, що входять до переліку наукових фахових видань та включені до міжнародних наукометричних баз:

4. Панченко Н. Г. Особливості здійснення та фінансування інноваційної діяльності на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 200–208.

5. Панченко Н. Г. Дослідження моделей соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі та можливостей їх застосування в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 24–33.

6. Панченко Н. Г. Забезпечення соціальної відповідальності у корпоративних структурах транспортної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 213–219.

7. Панченко Н. Г. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 377–384.

8. Панченко Н. Г. Концептуальні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 43–49.

9. Панченко Н. Г. Корпоративна стратегічна філантропія ПАТ «Українська залізниця». *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 55–58.

10. Панченко Н. Г. Корпоративне управління розвитком соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця». *Інфраструктура ринку*. 2018.

Вип. 23. С. 69–74. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/23-2018> (дата звернення: 1.10.2018).

11. Панченко Н. Г. Формування стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5 (67). С. 94–99.

12. Панченко Н. Г. Соціальні інвестиції як провідний інструмент корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 241–247.

13. Панченко Н. Г. Методика оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5 (17). С. 39–45.

14. Панченко Н. Г. Концептуальні положення управління ресурсозбереженням на підприємствах залізничного транспорту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. 31. С. 123–127.

15. Панченко Н. Г. Управління екологічною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. 33. С. 59–64.

16. Панченко Н. Г. Формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті України. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 34–41.

17. Панченко Н. Г. Антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6668> (дата звернення: 30.11.2018).

18. Панченко Н. Г. Механізм формування стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту та міжнародних стейкхолдерів. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 72–76.

19. Панченко Н. Г. Корпоративна політика взаємодії залізничного транспорту та державних і регіональних органів. *Бізнес навігатор*. 2018. Вип. 5

(48). С. 53–56.

20. Панченко Н. Г. Теоретичний концепт управління якістю послуг залізничного транспорту на принципах соціальної відповідальності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2018. Вип. 2.10. С. 35–41.

21. Панченко Н. Г. Механізм реалізації соціального інвестування на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 64. С. 249–254.

22. Панченко Н. Г. Маркетинг взаємовідносин як елемент системи корпоративної соціальної відповідальності на залізничному транспорті. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9 (207). С. 75–83.

23. Панченко Н. Г. Екологічна мотивація персоналу в системі соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 25–30.

24. Панченко Н. Г. Формування корпоративного іміджу залізничної компанії у контексті реалізації політики соціальної відповідальності. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 122–127. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/25-2018> (дата звернення: 27.11.2018).

статті у зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз:

25. Panchenko N., Dikan O., Obruch H., Frolova N. Formation of the Conceptual Basis of State Support for Development of Social Enterprises in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. № 7 (4.3). P. 419–425. (Особистий внесок: розкрито ефекти від реалізації соціальних ініціатив підприємством на регіональному та національному рівнях).

статті у інших виданнях:

26. Панченко Н. Г., Родченко В. Б. Кластерний аналіз в дослідженні показників соціально-економічного розвитку міст України. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2010. Вип. 114. С. 205–210. (Особистий внесок: з'ясовано особливості використання кластерного підходу для аналізу соціального розвитку).

27. Панченко Н. Г., Панченко С. В., Пархоменко С. Л. Особливості та напрямки удосконалення систем автоведення поїздів. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2011. Вип. 121. С. 34–40. (Особистий внесок: встановлено чинники ресурсозбереження на залізничному транспорті).

28. Панченко Н. Г., Загарий Г. И., Королева Я. Ю., Мирошник М. А., Панченко С. В. Тестопригодное проектирование телекоммуникационных систем на основе двумерных однородных сетей. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2011. Вип. 3(88). С. 46–53. (Особистий внесок: визначено шляхи забезпечення якості транспортних послуг).

29. Панченко Н. Г., Панченко С. В., Пархоменко С. Л. До питання динамічної фільтрації сигналів та напрямки удосконалення систем автоведення поїздів. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Серія «Транспортні системи і технології». 2012. Вип. 20. С. 96–109. (Особистий внесок: обґрунтовано перспективні напрямки удосконалення керування рейковим транспортом).

30. Панченко Н. Г., Жученко А. С., Панченко С. В., Штомпель Н. А. Метод декодирования линейных блоковых кодов на основе популяционных процедур поисковой оптимизации. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 25–29. (Особистий внесок: розкрито резерви ресурсозбереження на залізничному транспорті).

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

31. Панченко Н. Г. Забезпечення ефективної конкуренції на залізничному транспорті. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами V Міжнар. наук.-практ. конф. (1 – 6 червня 2009 р., смт Коктебель). Х. : УкрДАЗТ, 2009. С. 63–64.

32. Панченко Н. Г. Економічна безпека розвитку залізничного транспорту України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами

VI Міжнар. наук.-практ. конф. (7 – 12 червня 2010 р., смт Коктебель). Х. : УкрДАЗТ, 2010. С. 236–237.

33. Панченко Н. Г. Проблеми розвитку транспортно-дорожнього комплексу України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами VII Міжнар. наук.-практ. конф. (30 травня – 4 червня 2011 р., смт Коктебель). Х. : УкрДАЗТ, 2011. С. 52–53.

34. Панченко Н. Г. Перспективи функціонування міжнародних транспортних коридорів на території України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 8 червня 2012 р., м. Харків). Х. : УкрДАЗТ, 2012. С. 16–17.

35. Панченко Н. Г. Пріоритетні напрямки забезпечення розвитку системи МТК на території України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами IX Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 7 червня 2013 р., м. Харків). Х. : УкрДАЗТ, 2013. С. 23–24.

36. Панченко Н. Г. Логістичні системи на транспорті. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики* : тези доповідей за матеріалами X науково-практичної міжнародної конференції (5 – 7 червня 2014 р., м. Харків). Х. : УкрДАЗТ, 2014. С. 27–28.

37. Панченко Н. Г. Проблеми залізничного транспорту на шляху входження до системи міжнародних транспортних коридорів. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XI Міжнар. наук.-практ. конф. (11 – 13 червня 2015 р., м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2015. С. 25–27.

38. Панченко Н. Г. Пріоритети розвитку транспортного комплексу *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XII Міжнар. наук.-практ. конф. (2 – 4 червня 2016 р., м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2016. С. 65–66.

39. Панченко Н. Г. Стратегічні орієнтири розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 – 10 червня 2017р., м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2017. С. 14–15.

40. Панченко Н. Г. Розвиток корпоративного управління на залізничному транспорті України. *Європейський вектор модернізації економіки : креативність, прозорість та сталий розвиток* : тези доповідей за матеріалами X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 – 19 квітня 2018 р., м. Харків). У 3 частинах. Х. : ХНУБА, 2018. Ч.1. С. 289–291.

41. Панченко Н. Г. Забезпечення стійкого розвитку залізничного транспорту України на принципах корпоративної соціальної відповідальності. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (7 – 9 червня 2018, м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2018. С. 93–95.

42. Панченко Н. Г. Управління екологічними ризиками в системі корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Сучасні проблеми менеджменту* : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовтня 2018 р., м. Київ). К. : Нац. авіац. ун-т, 2018. С. 397–399.

43. Панченко Н. Г. Тенденції розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2018 р., м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів : ЛЕФ, 2018. С. 44–46.

44. Панченко Н. Г. Передумови та основні етапи впровадження системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті. *Напрями забезпечення сталого економічного розвитку країни: можливості та перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (10 листопада 2018 р., м. Київ). К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. С. 33–35.

45. Панченко Н. Г. Удосконалення організаційно-економічних положень взаємодії залізничного транспорту з державними та регіональними органами влади. *Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави* : економічні та інституціональні аспекти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2018 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя : Запоріжська державна інженерна академія, 2018. С. 56–58.

46. Панченко Н. Г. Особливості управління якістю послуг залізничного транспорту на принципах соціальної відповідальності. *Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища* : тези Інтернет-конференції (15 листопада 2018 р., м. Житомир). Житомир, 2018. С. 51–53.

47. Панченко Н. Г. Антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні* : тези доповідей V Міжнар. наук.-практ. конф. (17 листопада 2018 року, м. Запоріжжя). У 2-х частинах. Запоріжжя : ГО «СІЕУ». 2018. Ч.1. С. 72–74.

48. Панченко Н. Г. Забезпечення соціального захисту персоналу підприємств залізничного транспорту як інструмент підвищення його конкурентоспроможності. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. присвяченій 25 річниці створення Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (28 листопада 2018 року, м. Луцьк). Луцьк, 2018. С. 499–502.

49. Панченко Н. Г. Особливості використання концепції маркетингу взаємовідносин на залізничному транспорті. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (28 листопада 2018 р., м. Львів). У 2-х частинах. Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 1. С. 140–143.

50. Панченко Н. Г. Ефективна організація благодійної діяльності залізничного транспорту. *Актуальні питання організації та управління*

діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : тези доповідей VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р. м. Харків). Х. : Національна академія Національної гвардії України, 2018. С. 190–191. URL: <http://nangu.edu.ua> (дата звернення: 29.11.2018).

51. Панченко Н. Г. Екологічний менеджмент в системі соціально-господарської відповідальності залізничного транспорту. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (30 листопада 2018 р., м. Харків). Х. : ХНАДУ, 2018. С. 445–447.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ	23
ВСТУП.....	25
РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	39
1.1.Еволюція розвитку теорії соціальної відповідальності.....	39
1.2. Тенденції та закономірності соціально-економічної трансформації на залізничному транспорті.....	64
1.3. Концепція формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України	92
Висновки до розділу 1	111
РОЗДІЛ 2. ВЕКТОРИ ВЗАЄМОДІЇ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ З СУСПІЛЬСТВОМ	113
2.1. Удосконалення корпоративного управління на залізничному транспорті	113
2.2. Забезпечення участі залізничного транспорту в державних та регіональних соціальних програмах	134
2.3. Організація благодійної діяльності на залізничному транспорті	156
Висновки до розділу 2	175
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	178
3.1. Соціальна політика залізничного транспорту в умовах його реформування.....	178
3.2. Антикризове управління персоналом в системі соціальної відповідальності залізничного транспорту	206
3.3. Соціальні інвестиції на залізничному транспорті.....	237
Висновки до розділу 3	260

РОЗДІЛ 4. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГАРМОНІЗАЦІЇ ВІДНОСИН З БІЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ ТА СПОЖИВАЧАМИ.....	263
4.1. Розроблення інструментарію управління якістю послуг залізничного транспорту.....	263
4.2. Впровадження системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті.....	285
4.3. Маркетингові інструменти формування позитивного корпоративного іміджу вітчизняного залізничного транспорту...	303
Висновки до розділу 4	321
РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ.....	324
5.1. Формування системи управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті	324
5.2. Розроблення концепції і стратегії ресурсозбереження на залізничному транспорті	350
5.3. Розвиток технологій управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті	372
Висновки до розділу 5	392
ВИСНОВКИ.....	396
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	402
ДОДАТОК А. Огляд дисертацій за темою дослідження	457
ДОДАТОК Б. Підходи до оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності.....	461
ДОДАТОК В. Системний аналіз екологічної діяльності залізничного транспорту України.....	465
ДОДАТОК Г. Список публікацій	467
ДОДАТОК Д. Акти впровадження	475

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ
ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ

1. АТ «Укрзалізниця» (Товариство, залізнична компанія)	акціонерне товариство «Українська залізниця» з 31.10.2018 р., публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» з 25.06.2014 р., є правонаступником усіх прав і обов'язків державної адміністрації залізничного транспорту Укрзалізниці та підприємств залізничного транспорту
2. АТО	антитерористична операція на сході України
3. КСВ	корпоративна соціальна відповідальність
4. ООН	Організація Об'єднаних Націй
5. ЄС	Європейський Союз
6. ВАТ «РЖД»	відкрите акціонерне товариство «Російські залізниці»
7. KTZ	АТ «Національна компанія «Казахстан темір жоли»
8. ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку
9. КЕХІМ	Експортно-імпортний банк Кореї
10. ЄІБ	Європейський інфраструктурний банк
11. ЗТ	залізничний транспорт
12. ДП	державне підприємство
13. ЗМІ	засоби масової інформації
14. КРІ	Key Performance Indicator – ключові показники ефективності
15. СНД	співдружність незалежних держав

16. HR

human resources- людські ресурси

17. NPV

Net present value – чиста приведена
вартість

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціальна відповідальність бізнесу у світі набирає все більшого визнання та розглядається як з точки зору вирішення проблем соціальної сфери суспільства і необхідності забезпечення соціальних гарантій працюючого населення, так і з позиції створення конкурентних переваг суб'єктів господарювання, підвищення довіри клієнтів та інвесторів, налагодження зв'язків з громадськістю та органами центральної і місцевої влади, підтримання позитивного іміджу компаній.

Залізничний транспорт України в минулому проводив активну соціальну політику щодо працівників і клієнтів. Однак сучасні тенденції спаду української економіки в умовах політичної нестабільності і хаотичні трансформації безпосередньо в залізничній галузі негативно вплинули на рівень її соціальної відповідальності, обумовивши зниження довіри і привабливості АТ «Укрзалізниця» для ключових стейкхолдерів. Як наслідок, сьогодні на залізничному транспорті поширюються кризові явища, серед яких потенційно небезпечними є подальше падіння обсягів перевезень і попиту на транспортні послуги, у тому числі за рахунок зниження якості обслуговування клієнтів; нарощення технологічної відсталості; втрати потенційних джерел інвестиційних ресурсів; відтоку кваліфікованих кадрів і зниження продуктивності праці; збільшення матеріальних витрат і посилення фінансової нестабільності та інші. Крім того, невиправдані очікування суспільства щодо соціальної відповідальності найбільшого монополіста українського ринку в результаті призводять до системного нерозуміння і відповідно невикористання унікальних можливостей АТ «Укрзалізниця» в сучасному глобалізованому транспортно-логістичному просторі.

Враховуючи обраний керівництвом залізничного транспорту вектор побудови провідної соціально відповідальної компанії європейського рівня з якісним корпоративним управлінням, привабливою для співробітників, інвесторів і партнерів, виникає необхідність наукового пошуку і розроблення

теоретико-методологічних підходів та інструментарію у сфері розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті під час кризи. Формування антикризової моделі соціально відповідального бізнесу на залізничному транспорті орієнтоване на підвищення соціально-екологічної ефективності господарської діяльності та сприяє забезпеченню сталого розвитку, підвищенню конкурентоспроможності на ринку перевезень, зростанню дохідності та рентабельності АТ «Укрзалізниця».

Наукові підходи до формування концепцій соціальної відповідальності розкривають у наукових роботах такі зарубіжні вчені, як Р. Акерман, Г. Боуен, Дж. Елкінгтон, А. Керролл, Ф. Котлер, Дж. Ленсен, М. Портер, Д. Свансон, М. Статман, М. Фрідман, Е. Фріман, В. Фредерик, М. Шварц. Вагомий внесок у вирішення проблем забезпечення соціальної відповідальності бізнесу належить українським науковцям, серед яких О. Грیشнова, О. Герасименко, М. Дейч, Г. Задорожний, А. Колот, О. Криворучко, Е. Лібанова, О. Мних, Г. Назарова, О. Новікова, В. Панькова, В. Шинкаренко.

Дослідженню питань соціальної ролі залізничного транспорту в забезпеченні сталого розвитку суспільства і економіки України, формуванні соціально орієнтованої моделі господарювання на залізничному транспорті присвятили праці такі вчені, як Ю. Бараш, С. Василюк, О. Ворона, В. Дикань, О. Дейнека, Г. Ейтутіс, О. Євсєєва, І. Зайцева, О. Зоріна, Л. Калініченко, В. Компанієць, Л. Позднякова, О. Чупир, І. Токмакова, В. Третьак, Л. Українська, В. Яновська, та інші.

Екологічну компоненту соціальної відповідальності розкривають такі вчені, як Г. Брундланд, Г. Дейлі, Д. Х. Медоуз, Й. Рандерс, Д. Л. Медоуз, Н. Пахомова, К. Ріхтер, А. Ендрес, С. Харт, О. Балацький, В. Лук'янихін, О. Лук'янихіна, Б. Буркинський, О. Веклич, Т. Галушкіна, Б. Данилишин, С. Дорогунцов, В. Міщенко, В. Дикань, І. Токмакова, О. Карінцева, Л. Мельник, А. Садеков, І. Сотник, Ю. Стадницький, Ю. Туниця, С. Харічков, О. Чигрин та інші, у т. ч. вирішенню окремих питань управління екологічними аспектами діяльності підприємств залізничної галузі присвячено наукові роботи таких

вчених, як З. Двудіт, О. Рибіна, Л. Чернюк, М. Чеховська.

Враховуючи наукове та практичне значення праць вищезазначених авторів, слід підкреслити, що існує потреба у формуванні теоретико-методологічних і методичних положень щодо розвитку системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті в сьогочасних умовах поширення кризових явищ, у тому числі назріла необхідність у формуванні антикризових підходів до реалізації процесів управління соціальною відповідальністю і розробленні нових концепцій та інструментарію у сфері взаємодії залізничного транспорту з суспільством, соціального захисту персоналу, забезпечення якості транспортних послуг і екологічно безпечної діяльності.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили предмет, об'єкт, основну мету і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконувалася відповідно до основних положень Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року (затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 21 грудня 2015 р. № 547), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390), Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015).

Мета та завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в розробленні теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування антикризової моделі розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті.

Досягнення мети дисертаційного дослідження зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

– проаналізувати і узагальнити концепції й підходи до визначення соціальної відповідальності, доповнити класифікацію видів соціальної

відповідальності залізничного транспорту;

- розкрити особливості протікання соціально-економічних перетворень на залізничному транспорті та ідентифікувати етапи трансформації системи соціальної відповідальності в залізничній галузі;

- з'ясувати зовнішні і внутрішні загрози та ризики реформування залізничного транспорту, обґрунтувати антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті;

- розробити концепцію формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті для підвищення іміджу і конкурентоспроможності галузі;

- удосконалити процес виконання соціального замовлення залізничним транспортом за рахунок використання подвійної системи моніторингу;

- сформуванати організаційно-економічний підхід до стратегічного управління діяльністю корпоративних волонтерських груп на залізничному транспорті;

- розвинути положення щодо забезпечення соціально відповідального управління персоналом на залізничному транспорті шляхом обґрунтування антикризових інструментів кадрової політики;

- удосконалити модель соціального інвестування розвитку персоналу залізничного транспорту на основі врахування кадрових ризиків;

- розробити інструментарій управління якістю послуг залізничного транспорту з позиції соціально відповідального підходу;

- ідентифікувати ризик-фактори взаємовідносин залізничного транспорту з зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами;

- удосконалити підхід до формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті;

- проаналізувати теоретичні напрацювання стосовно маркетингових інструментів покращення корпоративного іміджу і сформуванати адаптивну модель маркетингу взаємодії в контексті реалізації соціально відповідальних ініціатив розвитку залізничного транспорту;

- запропонувати і обґрунтувати оптимізаційний підхід до управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті;
- розробити компетентнісно-підприємницьку модель формування стратегії ресурсозбереження на залізничному транспорті;
- надати пропозиції щодо модернізації інструментарію екологічного управління на залізничному транспорті.

Об’єкт дослідження – процес розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті в умовах поширення кризових явищ.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано такі методи: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій розвитку залізничного транспорту та його соціально-екологічної діяльності; *систематизація і класифікація* – для класифікації видів соціальної відповідальності на залізничному транспорті, систематизації ризик-факторів взаємодії залізничного транспорту зі стейкхолдерами; *системний підхід* – для розроблення концептуальних основ системи управління соціальною відповідальністю, у т. ч. екологічною діяльністю, і стратегічного управління діяльністю корпоративних волонтерських груп; *моделювання* – для обґрунтування адаптивної системи ризик-менеджменту залізничного транспорту, моделі формування стратегії ресурсозбереження, моделі соціального інвестування забезпечення якості трудового життя персоналу; *абстрагування і логічного аналізу* – для обґрунтування етапів трансформації системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті й розроблення антикризового підходу до її розвитку; *аналогії та екстраполяції* – для формування пропозицій щодо модернізації інструментарію екологічного управління; *кореляційно-регресійного аналізу* – для оцінювання впливу факторів на рівень зайнятості персоналу залізниць.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України щодо діяльності залізничного транспорту, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження фахівців з питань соціально відповідального господарювання, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств залізничного транспорту, ресурси Інтернету.

Наукова новизна отриманих результатів. Результати наукового дослідження в сукупності вирішують важливу наукову проблему розроблення теоретико-методичних положень і методичних підходів і практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті в умовах поширення кризових явищ. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

– сформовано антикризовий підхід до розвитку системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті, який ґрунтується на дотриманні пріоритету і використанні антикризових властивостей соціально відповідального господарювання, передбачає ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків реформування залізничної галузі та розроблення антикризових програм розвитку залізничного транспорту. Даний підхід дозволяє визначитися з інструментами формування системи соціальної відповідальності і забезпечити подолання системних деструкцій розвитку залізничного транспорту;

– визначено періоди розвитку системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті, що дозволило виділити сім етапів її трансформації, які характеризують особливості зміни системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті у відповідності з процесами втілення реформ і включають такі періоди розвитку, як підготовчий, законодавчого формування, оптимізації, рецесії, відновлення, регресу і трансформації. Врахування даних етапів дозволяє ідентифікувати наявні недоліки в системі соціальної

відповідальності залізничної галузі й визначити основні напрями та інструментарій удосконалення ідеології залізничного транспорту у сфері впровадження цінностей соціально відповідального господарювання;

– запропоновано і обґрунтовано оптимізаційний підхід до управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті за критерієм екологічного прогресу (позитивної динаміки екологічної вартості бізнесу при впровадженні принципів та інструментів активного екологічного менеджменту і комплексної екологічної модернізації) в умовах обмеженості власних фінансово-інвестиційних ресурсів. Це дозволило сформувавши систему управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті, у межах якої інтегровано такі напрями, як екологічна безпека, охорона навколишнього середовища, ресурсозбереження і екологічна модернізація, та визначено підсистеми забезпечення їхньої ефективної реалізації: цільову, позиціонування (екологічна політика і стратегія), технологій управління, оптимізаційну, ресурсного забезпечення;

– розроблено компетентнісно-підприємницьку модель формування стратегії ресурсозбереження на залізничному транспорті, що ґрунтується на виборі альтернативних стратегій, типи яких визначено за тріадою ознак забезпечення ресурсоефективності в умовах кризи – компетентність, ощадливість, ділова активність. Це стало основою для виділення альтернативних сценаріїв ресурсозбереження на різних рівнях управління залізничним транспортом: корпоративному – пасивний, активний і проактивний; виробничих підрозділів філій – орієнтації на позиковий досвід, копіювання і адаптації досвіду інших підрозділів, фокусування на компетентності. Даний підхід сприяє розвитку компетенцій і активізації підприємницької діяльності у сфері ресурсозбереження залізничного транспорту;

удосконалено:

– концептуальні положення формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті, що, на відміну від існуючих,

передбачають поетапну реалізацію інструментів підвищення ефективності мотивації та залученості персоналу, розвитку стратегічного партнерства зі стейкхолдерами, покращення антикризового управління та менеджменту якості послуг, стимулювання екологічного прогресу, удосконалення організації благодійної діяльності та формування ділового іміджу залізничного транспорту на трьох рівнях управління галуззю: корпоративний, тактичний і оперативний. Впровадження даних положень створить засади для підвищення іміджу і конкурентоспроможності залізничного транспорту в динамічних умовах його функціонування;

– класифікацію соціальної відповідальності на залізничному транспорті, яка, на відміну від відомих, передбачає виділення її видів за такими ознаками, як періодичність реалізації інструментів, групи стейкхолдерів залізничного транспорту, рівні формування інструментів. Застосування даної класифікації дозволить більш ґрунтовно підійти до вибору заходів щодо розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті;

– організаційно-економічний підхід до стратегічного управління діяльністю корпоративних волонтерських груп на залізничному транспорті, який, на відміну від відомих, визначає особливості формування та реалізації стратегії благодійного заходу за участю корпоративних волонтерських груп і розкриває функції й напрями діяльності відповідної керівної служби. Це в цілому сприяє подоланню кадрових кризових явищ у діяльності українських залізниць і забезпечує розвиток корпоративної соціальної відповідальності галузі;

– процес виконання соціального замовлення залізничним транспортом, що, на відміну від існуючих, містить державну та корпоративну системи моніторингу. Це в цілому дозволяє своєчасно врахувати зміни умов надання соціальних послуг, виявити симптоми кризових явищ з метою уникнення чи локалізації їхнього впливу на якість соціальних послуг та сприяє підвищенню соціально-економічної ефективності участі залізничного транспорту в державних і регіональних соціальних програмах;

– модель управління соціальними інвестиціями в системі забезпечення якості трудового життя працівників залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на оцінюванні співвідношення кадрових ризиків і обсягу соціальних інвестицій та дозволяє здійснювати вибір сценаріїв забезпечення соціального розвитку персоналу залізниць;

– систематизацію ризик-факторів взаємодії залізничного транспорту зі стейкхолдерами, яка відрізняється від існуючих підходів виділенням таких груп ризик-факторів, як законодавчі, організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні, корупційні, кадрові, репутаційні, техніко-технологічні та екологічні, ризик-фактори безпеки, відносин з клієнтами та партнерських відносин. Наведена систематизація враховує ризик-фактори, що набули найбільш деструктивного прояву в період уповільнення реформаційних змін і обумовили загострення кризи довіри з боку ключових стейкхолдерів до діяльності залізничного транспорту;

– підхід до формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на поетапному визначенні потенційних джерел ризику, ідентифікації ризик-факторів взаємодії залізничного транспорту зі стейкхолдерами, оцінюванні ризик-факторів, передумов і наслідків їх виникнення, розробленні адаптивного інструментарію, підготовці аналітичної звітності щодо результативності використання системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті та її змістовному коригуванні. Це дозволить запобігти виникненню конфлікту інтересів у взаємовідносинах залізничного транспорту з ключовими стейкхолдерами, провести системну категоризацію та оцінку його вразливості до визначених ризик-факторів;

– адаптивну модель маркетингу взаємодії в контексті реалізації соціально відповідальних ініціатив розвитку залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, містить визначені фокус-орієнтири та фокус-мотиви розвитку взаємовідносин зі споживачами та бізнес-партнерами і передбачає використання маркетингових інструментів та інформаційно-комунікативних каналів взаємодії, що дозволить зміцнити діалогові комунікативні

взаємозв'язки залізничної галузі зі стейкхолдерами, створити умови для формування її позитивного корпоративного іміджу та позиціонування в бізнес-просторі як соціально-відповідального суб'єкта господарювання;

– теоретико-методичні основи управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті в частині модернізації організаційно-економічного інструментарію, які, на відміну від відомих, містять положення щодо: 1) раціоналізації організаційної структури управління при впровадженні екологічного контролінгу та створенні відповідного відділу; 2) розвитку екологічного маркетингу; 3) формування статусно-рейтингової системи екологічної мотивації персоналу і залучення коштів для фондів екологічного стимулювання з зовнішніх джерел. Дані пропозиції сприяють покращенню комунікацій та формуванню єдиної інформаційної системи управління екологічною діяльністю, комерціалізації інноваційних рішень в екологічній сфері, підвищенню ефективності мотивації персоналу та його залученню до екологічної діяльності;

отримали подальшого розвитку:

– наукові положення щодо забезпечення соціально відповідального управління персоналом в умовах кризи, які, на відміну від відомих, ґрунтуються на результатах кореляційного аналізу оцінки впливу факторів на рівень зайнятості працівників залізниць і визначають антикризові інструменти реалізації кадрової політики на залізничному транспорті. Їх урахування дозволить нівелювати соціальні ризики і підвищити рівень соціального захисту в залізничній галузі;

– інструментарій управління якістю послуг залізничного транспорту з позиції соціально відповідального підходу, який ґрунтується на визначенні критеріїв якості послуг та врахуванні принципів соціальної відповідальності і, на відміну від існуючих, передбачає імплементацію концепції соціально відповідальної діяльності в систему управління якістю залізничного транспорту на основі застосування таких соціально-етичних інструментів, як національні та галузеві конкурси якості, екологічний моніторинг та аудит, державні соціальні

стандарти транспортного обслуговування, етичний аудит і громадська експертиза якості, галузевий кодекс якості, маркетинг взаємодій, ризик-менеджмент, ділова досконалість та корпоративний імідж, що сприятиме забезпеченню високої якості послуг залізничного транспорту, формуванню позитивного емоційного досвіду споживачів і покращенню їх лояльності до залізничного транспорту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації можуть бути використані у процесі забезпечення соціально відповідального господарювання на залізничному транспорті України, що сприятиме підвищенню соціально-екологічної ефективності діяльності галузі та забезпечить подолання проявів кризи на залізничному транспорті.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема теоретико-методичний підхід до екологічної мотивації на основі рейтингового оцінювання використано в діяльності регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» (акт впровадження №174/18 від 15.08.2018 р.), положення щодо управління якістю послуг залізничного транспорту на основі застосування соціально-етичних інструментів використано в діяльності регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 241/12 від 20.12.2018 р.), рекомендації щодо формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті застосовуються в діяльності структурного підрозділу служби кадрової та соціальної політики регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 197 від 12.12.2018 р.); положення щодо управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті за критерієм екологічного прогресу впроваджено в діяльність філії «Українська швидкісна компанія» ПАТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 1123/18 від 01.11.2018 р.), розроблення щодо управління персоналом у системі соціальної відповідальності залізничного транспорту в частині визначення впливу факторів на рівень зайнятості працівників і

формування антикризового кадрового інструментарію використано в діяльності ПрАТ «Київ-Дніпровське міжгалузеве підприємство промислового залізничного транспорту» (акт впровадження №754/1 від 14.02.2019 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Соціальна відповідальність та інтелектуальна власність», «Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Економіка підприємства», «Економіка вражень», «Управління трудовим потенціалом», «Ресурсозбереження» «Теорія ймовірностей і математична статистика» і при виконанні випускних робіт магістрів (акт впровадження від 23.10.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, у якій викладено авторський підхід щодо формування теоретичного базису та інструментарію соціально відповідального ведення бізнесу на залізничному транспорті.

Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві [2, 3, 25-30], у дисертації використано тільки ті ідеї і положення, що є результатом особистої роботи і вказані в авторефераті в переліку публікацій.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, у якій викладено авторський підхід щодо формування теоретичного базису та інструментарію соціально відповідального ведення бізнесу на залізничному транспорті.

Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві [67, 71, 273, 388-390, 483, 484], у дисертації використано тільки ті ідеї і положення, що є результатом особистої роботи і вказані в авторефераті в переліку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження протягом 2009 – 2018 років пройшли апробацію на 18 Міжнародних і 3 Всеукраїнських науково-практичних конференціях:

Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України (Коктебель, 2009); Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України (Коктебель, 2010); Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України (Коктебель, 2011); Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України (Харків, 2012); Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України (Харків, 2013); Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративна логістика (Харків, 2014); Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративна логістика (Харків, 2015); Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративна логістика (Харків, 2016); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2017); Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток (Харків, 2018); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2018); Сучасні проблеми менеджменту (Київ, 2018); Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності (Львів, 2018); Напрями забезпечення сталого економічного розвитку країни: можливості та перспективи (Київ, 2018); Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави: економічні та інституціональні аспекти (Запоріжжя, 2018); Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища (Житомир, 2018); Сучасні тенденції в економіці та управлінні (Запоріжжя, 2018); Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання (Харків, 2018); Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки (Луцьк, 2018); Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи (Львів, 2018); Проблеми та перспективи розвитку підприємництва (Харків, 2018).

Публікації. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено в 51 науковій праці, серед яких 1 одноосібна монографія та

1 колективна монографія, 22 статті в наукових фахових виданнях (з них 21, що входять до наукометричних баз даних), 1 стаття в зарубіжному науковому виданні (входить до наукометричних баз даних), 5 статей в інших виданнях, 21 матеріали і тези доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 34,6 друк. арк., з них особисто автору належать 32,4 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 482 сторінки, у т. ч. основний текст займає 359 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 79 рисунками, 36 таблицями та містять 5 додатків. Список використаних джерел налічує 502 найменування.

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

1.1. Еволюція розвитку теорії соціальної відповідальності

Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці вказують на те, що разом з інноваційними факторами економічного зростання провідну роль у реформуванні та забезпеченні розвитку залізничного транспорту відіграють процеси соціалізації діяльності галузі як відображення добропорядного, відповідального ставлення компанії до держави, суспільства та інших стейкхолдерів.

Попри те, що концепція соціальної відповідальності бізнесу є досить новою для сучасної економічної науки, у цілому історичні аспекти її виникнення мають достатньо глибоку природу. Вперше на соціальний аспект господарської діяльності, а саме необхідність виконання етичних і моральних норм, звертали увагу ще стародавні філософи та громадські діячі. Зокрема зі зміною парадигми трудової діяльності, що відбулася в результаті переходу суспільства на індустріальний етап економічного розвитку, відбулося формування нових етико-трудова норм, заснованих на класичній філософії моралі І. Канта [1].

У своїй концепції «Етика внутрішнього переконання і доброї волі» останній акцентував увагу на необхідності загального обов'язкового закону моральності, що передбачає наявність у будь-якої людини моральних прав і необхідність ставлення до людства і будь-якої іншої особи не як до засобу, а як до цілі [2]. Саме ця концепція Канта стала основою для формування в суспільстві на початку ХІХ століття громадських течій, спрямованих на боротьбу з рабством і необхідність соціальної діяльності бізнесу. Показовим прикладом боротьби суспільства за створення гуманних умов праці стали

організовані британською домогосподаркою протести проти використання праці рабів під час вирощування цукру. Завдяки випущеній у 1824 році брошурі, яка отримала назву «Негайне а не поступове знищення», Хейрік вдалося підбурити британське суспільство на боротьбу за свободу трудової діяльності, що в подальшому послужило основою для відмови від використання праці рабів [1]. Такого роду протести в суспільстві призвели до зміни поглядів тодішніх бізнесменів щодо рівня та характеру впливу суспільства на різні аспекти їхньої підприємницької діяльності і сприяли впровадженню принципів соціальної відповідальності підприємців як перед працівниками, так і перед суспільством у цілому.

Прикладом соціальними реформації, які свідчать про впровадження соціально відповідальної практики в підприємницьку діяльність, є реорганізаційні процеси, реалізовані Р. Оуеном. Саме цей англійський соціаліст-утопіст вперше домогся скорочення тривалості робочого дня, встановлення обмежень на використання праці дітей і необхідності їх залучення до виховного процесу, а також активно сприяв покращенню умов праці працівників і їхнього житлового забезпечення [3, с. 6-7].

Ідею соціальних перетворень і благодійності бізнесу підтримав у своїй праці «Євангеліє процвітання» і Е. Корнегі, акцентуючи увагу на тому, що будь-який підприємець має брати участь у вирішенні загальних соціальних проблем і допомагати бідним. У рамках реалізації цієї доктрини Е. Корнегі здійснював підтримку освітньо-просвітницької сфери, фінансуючи створення бібліотек та університетів [1]. Серед американських підприємців особливо відзначився впровадженням гуманних принципів у трудову діяльність Г. Форд, реформи якого також стосувалися скорочення до 8 годин тривалості робочого дня для працівників, встановлення мінімальної заробітної плати, а також створення спеціального соціального відділу в структурі фабрики для контролю за дотриманням умов праці та рівня життя працівників [4]. Існує досить велика кількість й інших показових прикладів впровадження практики соціально відповідального господарювання того періоду. Однак більшість із них не мали

системного характеру і стали вираженням меценатства чи благодійної діяльності з боку підприємців.

Системний науковий аналіз теоретичних засад і концепції соціальної відповідальності розпочався лише з середини ХХ століття і пов'язаний з публікацією у 1953 році Г. Боуеном монографії під назвою «Соціальна відповідальність бізнесмена». Г. Боуен визначає соціальну відповідальність бізнесу з точки обов'язковості реалізації останнім таких політики і напрямів підприємницької діяльності, які відповідають цілям і цінностям, сформованим у суспільстві [5]. Отже, фактично лише з цього періоду соціальна відповідальність стала окремим об'єктом наукових дискусій.

Велике значення для формування теоретичних основ соціальної відповідальності мали праці американського вченого К. Девіса, який у 60-70 –х роках ХХ століття сформулював базові положення концепції соціальної відповідальності. Вважаючи, що соціальна відповідальність бізнесу має розглядатися не лише на теоретичному рівні, а в першу чергу в контексті прийняття управлінських рішень, К. Девіс ототожнює суб'єкт господарювання з так званим «спільним підприємством», яке відповідає за задоволення як економічних, так і соціальних, політичних, психологічних та інших потреб суспільства [6]. Відповідно до цього К. Девісом соціальну відповідальність бізнесу визначено з точки зору відповідальності особи спрямовувати підприємницьку діяльність на реалізацію власних інтересів і примноження суспільного багатства, а також згруповано основні переваги та недоліки реалізації даної політики в бізнесі [7].

Прибічниками теорії додаткової відповідальності бізнесу перед суспільством Г. Боуена, К. Девіса, такими як Дж. Макгуайр та К. Велтон, також здійснювалися спроби розширити змістовне наповнення соціальної відповідальності. Однак, на відміну від своїх попередників, останнім вдалося значно розширити визначення категорії соціальної відповідальності, включивши до його складу такі суб'єкти підприємницької діяльності, як корпорації. Фактично з цього часу соціальна відповідальність уже

розглядається не відносно окремої особи-бізнесмена, а в рамках діяльності компанії. При цьому сам термін «соціальна відповідальність» було трансформовано в поняття «корпоративна соціальна відповідальність», яка, на думку К. Девіса, має стратегічний управлінський аспект і визначається як «зобов'язання осіб, які приймають рішення, реалізовувати дії, орієнтовані не тільки на задоволення їхніх власних інтересів, але також і на захист і примноження суспільного багатства» [7]. Однак цей науковець зазначав, що, оскільки бізнес не має можливості задовольняти всі наявні потреби суспільства, соціальна відповідальність має реалізовуватися в рамках взаємодії бізнесу, держави чи профсоюзів і ґрунтуватися на наявній у кожного з цих суб'єктів соціальній владі та волі [6].

Одним із основоположників базової концепції соціальної відповідальності в науковій літературі прийнято вважати А. Керолла. У своїй праці «Тривимірна концептуальна модель корпоративної ефективності» 1979 року А. Керолл також визначає соціальну відповідальність з точки зору економічної, правової та етичної відповідальності, однак, на відміну від своїх попередників, вводить поняття дискреційної відповідальності як такої, що передбачає індивідуальний добровільний вибір менеджерів. Ґрунтуючись на цьому, даним науковцем розроблено модель сукупної соціальної відповідальності, що охоплює всі чотири виділені вченим типи соціальної відповідальності, яку він у подальшому разом з М. Шварцом трансформовував у піраміду соціальної відповідальності. А. Керолл і М. Шварц вважали, що, оскільки будь-який бізнес створюється для задоволення потреб суспільства у благах і отримання за рахунок цього прибутку, основу сукупної соціальної відповідальності має становити економічна відповідальність. Правова відповідальність полягає у виконанні в процесі здійснення підприємницької діяльності встановлених законодавством правових норм. Етична відповідальність – це відповідність підприємницьких дій прийнятим у суспільстві нормам моралі. Вершину піраміди становить дискреційна (філантропічна) відповідальність. Остання передбачає, що організація буде

добровільно відповідати на очікування суспільства та направляти свою діяльність на підтримку та розвиток соціальних програм, виступаючи при цьому в ролі «корпоративного громадянина» [8]. З розвитком наукових напрацювань у сфері соціальної відповідальності дана піраміда також зазнала суттєвих змін, однак у науковій літературі саме висвітлені в ній А. Кероллом положення прийнято вважати теоретичним базисом тогочасної концепції соціальної відповідальності бізнесу.

Подальші наукові дослідження (починаючи з середини 1970-х років) у сфері осмислення теорії соціальної відповідальності характеризували зміною акцентів і векторів наукової думки і стосувалися вже не лише теоретичного визначення соціальної відповідальності, її суб'єктів і напрямів, але й були спрямовані на пошук технологій реалізації соціально відповідальної поведінки бізнесменів. Зокрема найбільшого схвалення в науковій спільноті отримала концепція зацікавлених сторін (так званий стейкхолдерський підхід), запропонована Е. Фріменом у своїй праці «Стратегічне управління: роль заінтересованих сторін» (1984 рік). Основна ідея даної концепції Фрімена полягала в тому, що існує коло зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які прямо або опосередковано впливають на діяльність компанії, а тому для підтримання стабільного розвитку компанії необхідним є врахування потреб, очікувань і думок даних стейкхолдерів. Ґрунтуючись на цьому, Е. Фріменом розроблено десять принципів підтримки і розвитку взаємовідносин компанії зі стейкхолдерами [9]:

- моніторинг і балансування інтересів і очікувань стейкхолдерів;
- урахування цінностей і вподобань зацікавлених сторін;
- пошук шляхів вирішення проблем, які задовольняли б інтереси декількох груп зацікавлених сторін;
- ефективна взаємодія як з позитивними, так негативними стейкхолдерами через різні засоби підтримки комунікацій;
- намагання самостійно управляти взаємовідносинами зі стейкхолдерами, не покладаючи ці зобов'язання виключно на державу;

- використання маркетингових інструментів підтримки комунікацій;
- недопущення переважання інтересів однієї групи стейкхолдерів над іншою протягом тривалого часу;
- необхідність ведення переговорів з усіма стейкхолдерами;
- моніторинг і контроль зміни процесів соціального розвитку;
- виконання взятих соціальних зобов'язань перед усіма стейкхолдерами.

Слідом за концепцією стейкхолдерів відбувалося формування багатьох теорій, елементів та інструментів розвитку соціальної відповідальності бізнесу, які пояснювали особливості реалізації механізму відповідальності компанії перед власними працівниками та зовнішнім середовищем. Характеристику основних концепцій соціальної відповідальності подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика основних концепцій соціальної відповідальності

(сформовано на основі робіт [2, 5-7, 9-11])

Представники	Концепції соціальної відповідальності	Основний зміст
1	2	3
Релігійні документи різних концесій (Біблія, Коран тощо), Демокрит, Сократ, Арістотель, Платон	Соціальна відповідальність немала чіткого формулювання. Аретологічна концепція відповідальності	соціальна відповідальність у сучасному розумінні виражалася через піклування про безпеку та здоров'я членів общини, домінували загальноприйняті норми поведінки, колективізм, взаємодопомога. Пізніше виражалася через дотримання моральних, етичних і релігійних постулатів
Окремі підприємці	Відсутнє розуміння соціальної відповідальності	боротьба окремих осіб з рабством, благодійність, меценатство, соціальна допомога
І. Кант, Дж. Локк, М. Вебер та інші	Соціальна відповідальність не мала теоретичного оформлення	відстоювання прав і свобод людини, відповідальність за дотримання суспільних законів, визначених суспільною мораллю та державою
Р. Оуен, Г. Форд, Дж. Рокфеллер, Е. Карнегі		створення гуманних умов праці, скорочення тривалості робочого дня, покращення житлових умов працівників, боротьба за обмеження дитячої праці; мали місце фінансування освітньо-виховної діяльності, благодійність

Продовження табл. 1.1

1	2	3
П. Друкер	Концепція корпорації	зміна поглядів на призначення корпорацій, визначення бізнесу як соціально-гуманітарного інституту
К. Левін, Е. Шайн, Г. Мінцберг	Соціально-етичний підхід	відповідальність має носити добровільний характер. Соціальна відповідальність розглядається як один із елементів корпоративної культури
Н. Боуен	Соціальна відповідальність бізнесмена	відповідальність розглядалася в площині діяльності окремого бізнесмена, носила персоніфікований характер
К. Девіс, Дж. Макгуайр, К. Велтон	Соціальна відповідальність бізнесу	соціальну відповідальність трансформовано в корпоративну соціальну відповідальність, звертається увага на її стратегічний управлінський аспект і необхідність взаємодії бізнесу, держави, профсоюзів для вирішення соціальних проблем
Л. Улі, Т. Дональдсон, Н. Боуі	Концепція «розумного егоїзму»	соціальна відповідальність – завдання держави. Пріоритетом для бізнесу має бути дохідність. Соціальна відповідальність останнього обмежувалася виконанням моральних норм і дотриманням прав людини
М. Фрідман	Концепція «корпоративного егоїзму»	соціальна відповідальність добровільна і лише за власний рахунок менеджерів
Е. Фріман, Дж. Баумоль, Комітет з економічного розвитку США	Концепція «корпоративного альтруїзму»	соціальна функція та основна мета бізнесу полягає в задоволенні потреб суспільства
Е. Фріман	Стейкхолдерський підхід	соціальна відповідальність має носити вибірковий характер: залежно від значущості стейкхолдера для компанії остання може індивідуально визначати рівень його соціальної підтримки
Д. Вуд, Р. Аккерман, А. Керолл	Концепція корпоративної соціальної сприйнятливості	соціальна відповідальність розглядається як здатність компанії сприймати і реагувати на запити стейкхолдерів. Визначено основні принципи соціальної відповідальності та модель, що розкривається у взаємозв'язку між типами соціальної залученості з типами корпоративної відповідальності та реагування

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Т. Браун, М. Бароне, Е. Крейєр, В. Росс, Е. Шрьодер	Концепція соціально відповідального споживання	акцентується увага на відповідальності корпорацій у разі реалізації недобросовісних соціальних ініціатив. Позитивний ефект мають лише проактивні соціальні дії, що відповідають існуючому іміджу компанії
С. Вартік, Ф. Кохнер, Д. Вуд, Д. Свансон	Концепція корпоративної соціальної діяльності	корпоративна соціальна діяльність поєднує принципи соціальної відповідальності, процеси соціальної сприйнятливості і положення соціальної політики
Дж. Андріоф, М. Макінтон, А. Керолл, А. Крейн, Д. Маттена та інші	Концепція корпоративного громадянства	розглядається можливість об'єднання прав, відповідальності та в цілому розвиток партнерства між бізнесом і суспільством у вирішенні соціальних, екологічних та економічних проблем. Виділяється соціальна, екологічна, етична, економічна складові відповідальності бізнесу
М. Портер, М. Креймер	Концепція створення колективної цінності	розкривається взаємозв'язок між ефективністю бізнесу та рівнем благополуччя його стейкхолдерів
Дж. Елкінгтон, Штойєр	Концепція потрійної результативності діяльності	ґрунтується на необхідності визнання прав людини як у трудовій діяльності, так і в цілому, бізнес повинен відповідально ставитися до довкілля, контролювати економічні, соціальні та екологічні показники діяльності
Світова рада зі сталого розвитку	Концепція сталого розвитку	ґрунтується на необхідності врахування під час задоволення потреб сучасного суспільства (екологічних, соціальних) і його майбутніх поколінь

Особлива увага серед науковців приділяється таким концепціям соціальної відповідальності, як концепція соціально відповідальних інвестицій і корпоративного громадянства, які виникли у 80-90-х роках ХХ століття. Концепція соціально відповідальних інвестицій була запропонована М. Портером та М. Крамером і полягає в тому, що інвестиції в соціальну сферу та різного роду заходи благодійності розглядаються як важливі інструменти підтримки конкурентних переваг компанії і краще сприяють формуванню соціальних цінностей, ніж окремі урядові заходи [12]. Концепція

корпоративного громадянства ґрунтується на тому, що бізнес є активним ініціатором соціальних перетворень і може визначати напрями соціального розвитку суспільства. Слід зазначати, що саме концепція корпоративного громадянства отримала міжнародне визнання, а її положення закріплено у Глобальному договорі, розробленому у 2000 році за ініціативи Генерального Секретаря Організації Об'єднаних Націй. Глобальний договір визначає основні принципи сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримки вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації і створення стабільнішої, всеохоплюючої економіки, які поділені на чотири групи [13]:

- принципи прав людини акцентують увагу компаній на необхідності дотримання прав людини;
- стандарти праці стосуються визнання свободи праці, прав на колективні зібрання та угоди, а також недопущення дискримінації в зайнятості та використання дитячої праці;
- принципи захисту довкілля визначають екологічну відповідальність компаній, необхідність впровадження останніми екологічно чистих технологій;
- принцип боротьби з корупцією спрямований на недопущення різного роду проявів зловживань і корупції.

Отже, у теоретичному осмисленні соціальна відповідальність як окрема концепція пройшла досить тривалий період розвитку, що супроводжувався зміною поглядів на значення бізнесу для розвитку суспільства, трансформацією принципів, технологій та методів реалізації соціальної відповідальності бізнесу і держави перед суспільством. Фактично відбувся перехід від повного забезпечення ідеї соціальної відповідальності бізнесу до визнання його соціальної ролі в забезпеченні розвитку суспільства на рівні з державою. Слід зазначити, що зі зміною концепцій соціальної відповідальності трансформувалося і саме визначення категорії «соціальна відповідальність». На думку автора монографії, доцільно зупинитися на характеристиці деяких із них. Аналіз сучасних підходів науковців до визначення категорії «соціальна відповідальність» подано в табл. 1.2.

Сучасні підходи науковців до визначення категорії «соціальна відповідальність»

Автор	Визначення	Характеристика
1	2	3
Г. Боуен [5]	реалізація такої політики, прийняття таких рішень або дотримання такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства	розглядається з точки зору необхідної відповідності дій компанії цінностям суспільства
М. Фрідмен [14]	діяльність підприємства, спрямована на отримання прибутку, яка здійснюється в межах чинного законодавства та без порушень правил конкурентної боротьби	розглядається з точки зору необхідності дотримання правових норм і правил поведінки на ринку
П. Друкер [15]	обов'язок керівництва організації приймати рішення й виконувати дії, які збільшують рівень добробуту й відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії	розглядається з точки зору відповідальності керівництва перед співробітниками та громадськістю
І. Савченко [6]	суспільна відповідальність, очікування того, що компанії повинні діяти в інтересах суспільства і робити свій внесок у вирішення суспільних і соціальних проблем	вказується на добровільний характер дій компанії
А. Динкін [17]	відповідальне ставлення до якості товару чи послуги, що виробляється на підприємствах; це відповідальність у ставленні до співробітників, партнерів, клієнтів; це налагоджений діалог між підприємством і громадою, а також готовність вирішувати соціальні проблеми	звертається увага на відповідальність перед стейкхолдерами
Л. Баранник [18]	не правило, а етичний принцип, яким керуються під час прийняття рішення. Обов'язковість тут є внутрішньою і ґрунтується на моральних принципах і цінностях, що набуваються у процесі соціалізації	акцент на морально-етичних принципах реалізації підприємницької діяльності
А. Куліш [19]	нова, добровільна стратегія банку, що цілеспрямовано враховує в господарській діяльності суспільні та морально-етичні аспекти у взаємовідносинах з усіма зацікавленими сторонами або ж, інакше кажучи, інтересантами	
О. Березіна [20]	соціально-економічний інститут, що функціонує як відкрита система, у рамках якого будується процес взаємодії корпорації та її стейкхолдерів, що сприяє скороченню трансакційних витрат, вирішенню конфлікту інтересів і набуттю корпорацією стійких конкурентних переваг шляхом використання соціальних інвестицій, соціального партнерства, соціальної звітності, дивідендної політики, комунікацій	визначає інструмент взаємодії компанії зі стейкхолдерами

Продовження табл. 1.2

1	2	3
О. Кліменко [21]	вплив на імідж, інвестиційну привабливість, маркетингову ефективність, продуктивні відносини з різними цільовими групами (влада, громадськість, працівники) і на інші важливі характеристики діяльності компанії, що становлять основу успішного бізнесу	визначає соціальну відповідальність з позиції результатів реалізації її інструментів для підприємства
М. Крохоняткін [22]	філософія поведінки, яка відображує добровільне рішення компаній дотримуватися загальноприйнятих етичних норм у практиці ведення справ і участі у формуванні громадянського суспільства через партнерські програми та проекти розвитку місцевого співтовариства	акцентується увага на добровільному аспекті соціальної відповідальності
І. Малик [23]	управління компаніями комерційною діяльністю для створення загального позитивного впливу на суспільство	розглядається з позиції соціальної значимості дій компанії для суспільства
С. Мельник [24]	сфера діяльності корпорації, компанії, підприємства, фірми, установи, організації, що діє на тристоронній основі (роботодавці, органи виконавчої влади, профспілки) шляхом вирішення соціально значущих проблем як у самому бізнесі, так і за його межами (на муніципальному, регіональному, національному, глобальному рівнях); добросовісна ділова практика, розвиток персоналу підприємства, охорона здоров'я працівників і безпечні умови праці, охорона довкілля, використання ресурсозберігаючих технологій	акцентується увага на необхідності співпраці стейкхолдерів, визначаються інструменти соціальної відповідальності для вирішення соціально значущих проблем
З. Галушка [25]	об'єктивна потреба не лише суспільства, а й самих підприємств, які прагнуть знайти своє місце в конкурентному середовищі, свого споживача, зацікавити до співпраці національних і зарубіжних партнерів, висококваліфікованих спеціалістів	розглядається як інструмент формування ділової репутації компанії
О. Охріменко [26]	соціальне явище, що являє собою добровільне та свідоме виконання, використання і дотримання суб'єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їх порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами	носить нормативний характер
Р. Хачатурова, Р. Ягутяна [27]	дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести додатковий обов'язок особистого чи майнового характеру	носить нормативний характер
Л. Білецька [28]	обов'язок особи оцінити власні наміри та здійснювати вибір поведінки відповідно до норм, що відображують інтереси суспільного розвитку, а у випадку порушення їх – обов'язок звітувати перед суспільством і нести покарання	

1	2	3
Р. Хачатурова, Р. Ягутяна [27]	дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести додатковий обов'язок особистого чи майнового характеру	
Л. Білецька [28]	обов'язок особи оцінити власні наміри та здійснювати вибір поведінки відповідно до норм, що відображують інтереси суспільного розвитку, а у випадку порушення їх – обов'язок звітувати перед суспільством і нести покарання	

Термін «соціальна відповідальність» досить поглиблено висвітлено в ряді міжнародних і національних документів. Так, найбільш визнаним поняттям «соціальна відповідальність» є його трактування, яке наведено в стандарті ІС CSR-08260008000 «Соціальна відповідальність організації. Вимоги», що розроблений на основі положень Глобального договору ООН про дії у площині корпоративної соціальної відповідальності, рекомендацій Міжнародної організації праці та міжнародних стандартів ISO 26000 і SA 8000 тощо. У даному стандарті соціальна відповідальність розглядається як відповідальність організації за вплив своїх рішень і діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає законам і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована в діяльність всієї організації і застосовується в її взаєминах [29].

Ще одним із стандартів, у рамках якого наводиться визначення соціальної відповідальності, є стандарт ISO 26000. При цьому варто вказати на те, що трактування терміна соціальної відповідальності в даному стандарті є подібним до визначення, наведеного в стандарті ІС CSR-08260008000, оскільки саме його положення лягли в основу останнього. Положення цього стандарту (ISO 26000) підтримує і Український центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності, що реалізує проекти з розвитку корпоративної соціальної відповідальності в країні з метою досягнення системних і якісних змін [30].

Деякі визначення соціальної відповідальності, наведені в міжнародних і вітчизняних документах і стандартах, подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення соціальної відповідальності, наведені в міжнародних і вітчизняних документах і стандартах (сформовано на основі робіт [31-40])

Організація	Визначення	Офіційні документи і стандарти	Визначення
1	2	3	4
Всесвітня ділова рада за всебічний розвиток у рамках ініціативи «Корпоративна соціальна відповідальність»	Соціально відповідальний бізнес – це бізнес, що бере на себе зобов’язання вести діяльність відповідно до етичних норм, і робити внесок в економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників і їхніх сімей, так і всього місцевого населення і суспільства в цілому	Стандарт ISO 26000	Соціальна відповідальність - це відповідальність організації за вплив її рішення та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка узгоджується зі стійким розвитком і процвітанням суспільства; враховує очікування всіх зацікавлених сторін, відповідає законодавству даної країни, узгоджується з міжнародними нормами поведінки та впроваджена в усі організації
Business for Social Responsibility («Бізнес за соціальну відповідальність»)	Корпоративна соціальна відповідальність орієнтована на комерційний успіх компанії за рахунок реалізації заходів, що ґрунтуються на етичних нормах і повазі до людей, спільнот, навколишнього середовища		
Європейська комісія з корпоративної соціальної відповідальності (2011-2014)	Корпоративна соціальна відповідальність передбачає відповідальність компанії за вплив на суспільство. Виражається через рішення компанією соціальних, екологічних та етичних питань, а також дотримання прав людини і ставлення до споживача	«Зелена Книга» ЄС	Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, у рамках якої компанії на добровільній основі інтегрують соціальну та екологічну політику в бізнес-операції та їхні взаємини з усім колом пов’язаних з компанією організацій і людей
Міжнародна некомерційна організація «Бізнес задля соціальної відповідальності»	Соціальна відповідальність бізнесу означає досягнення комерційного успіху засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей і повагу до людей, спільнот і навколишнього середовища		

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Асоціація менеджерів Росії	Соціальна відповідальність бізнесу - це філософія поведінки та концепція вибудовування діловим співтовариством, компаніями та окремими представниками бізнесу своєї діяльності з метою сталого розвитку та збереження ресурсів для майбутніх поколінь	Концепція «Національна стратегія соціальної відповідальності бізнесу в Україні»	Соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку; зважає на очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована в діяльність організації та практикується в її відносинах
Конфедерація роботодавців України	Корпоративна соціальна відповідальність – це добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розроблення і реалізації певних соціально-спрямованих, неприбуткових заходів, що мають за мету якісне покращення зовнішнього для компанії або організації середовища	Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні	Соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, яка полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем

Окрім того, визначення категорії «соціальна відповідальність» містяться в ряді міжнародних і вітчизняних документів, розроблених провідними організаціями. Так, Всесвітня ділова рада за всебічний розвиток дає визначення соціально відповідального бізнесу як «бізнесу, що бере на себе зобов'язання вести діяльність відповідно до етичних норм і робити внесок в економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників і їхніх сімей, так і всього місцевого населення і суспільства в цілому» [41].

Міжнародна некомерційна організація соціальну відповідальність розглядає з позиції засобів, що ґрунтуються на моральних нормах і цінностях, повазі до людей, спільноти і добропорядному ставленні до навколишнього середовища [33].

Європейська комісія з корпоративної соціальної відповідальності 2011-2014 роки визначає сутність соціальної відповідальності як «відповідальність

підприємств за свій вплив на суспільство» [34].

Згідно з Концепцією Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні соціальна відповідальність – це «відповідальність організації за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, у тому числі здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована в діяльність організації та практикується в її відносинах» [36].

В наукових же колах класичним прийнято вважати визначення соціальної відповідальності, запропоноване Ф. Котлером, який вказував на добровільний характер заходів щодо підвищення добробуту суспільства та необхідність виділення для їхньої реалізації корпоративних ресурсів [42]. Однак його визначення є досить загальним і не відображує всіх аспектів соціально відповідального господарювання компанії. Подібним до розуміння сутності соціальної відповідальності є і підхід, запропонований В. Воробей, який розглядає корпоративну соціальну відповідальність з точки зору способу управління бізнес-процесами для забезпечення позитивного впливу на суспільство [43]. Прибічниками більш вузького підходу до розуміння категорії «соціальна відповідальність» є і М. В. Губська, О. П. Гоголя, М. І. Пасько, І. Г. Савченко, Є. М. Суєтенков та інші [44-45]. Ці вчені розглядають соціальну відповідальність з точки зору дій компанії в інтересах суспільства та для вирішення соціальних проблем.

Існують і підходи, у рамках яких акцентується увага на окремих групах учасників соціальних взаємовідносин. Так, Н. А. Балтачєєва розглядає соціальну відповідальність по відношенню до персоналу, визначаючи основні інструменти її реалізації – соціальну і кадрову політику [46]. З позиції держави визначає соціальну відповідальність Г. Ю. Потапчук, трактуючи її як відкритість державного сектора для громадського контролю з метою зменшення зловживань, розкрадання державного майна та безкарності осіб, відповідальних за функціонування підприємств [47].

Більш широким визначенням соціальної відповідальності є поняття, надане А. М. Колотом, який на основі вивчення теорій корпоративної соціальної відповідальності, визначає останню як «імплементований у корпоративне управління певний вид соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадського суспільства і суспільством у цілому» [48]. На відміну від вище визначених вчених, А. М. Колот звертає увагу на учасників корпоративних соціальних взаємовідносин, виділяючи основні групи стейкхолдерів компанії. Подібним є і визначення, запропоноване Р. Краплич, який трактує соціальну відповідальність з точки зору відповідального ставлення та активної соціальної позиції компанії по відношенню як до всіх груп стейкхолдерів, так і до власної продукції [49].

Досить цікавим є підхід і О. А. Грیشнової, яка акцентує увагу на складових соціальної відповідальності, розглядаючи останню з точки зору заходів, етичних норм і цінностей, спрямованих на покращення ділового іміджу компанії, зростання конкурентоспроможності та стратегічної стійкості [50]. М. Д. Крохоняткін при визначенні соціальної відповідальності звертає увагу на етичні аспекти ведення господарської діяльності бізнесом і необхідність його участі в реалізації громадських програм і проектів розвитку [22].

У цілому більшість авторів підтримують такі чотири основні підходи до концепції корпоративної соціальної відповідальності (рис. 1.1) [51]:

- економічний або інструментальний підхід, за яким підприємство виступає інструментом для створення багатства, а вся його соціальна діяльність спрямована на досягнення економічного результату. Найвідомішим прибічником даного підходу є американський економіст М. Фрідман, який вважає, що «існує одна і тільки одна соціальна відповідальність ділового світу – використати свої ресурси і займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутків, за умови дотримання правил гри, тобто займатися відкритою і вільною конкуренцією, без обману і шахрайства» [14];

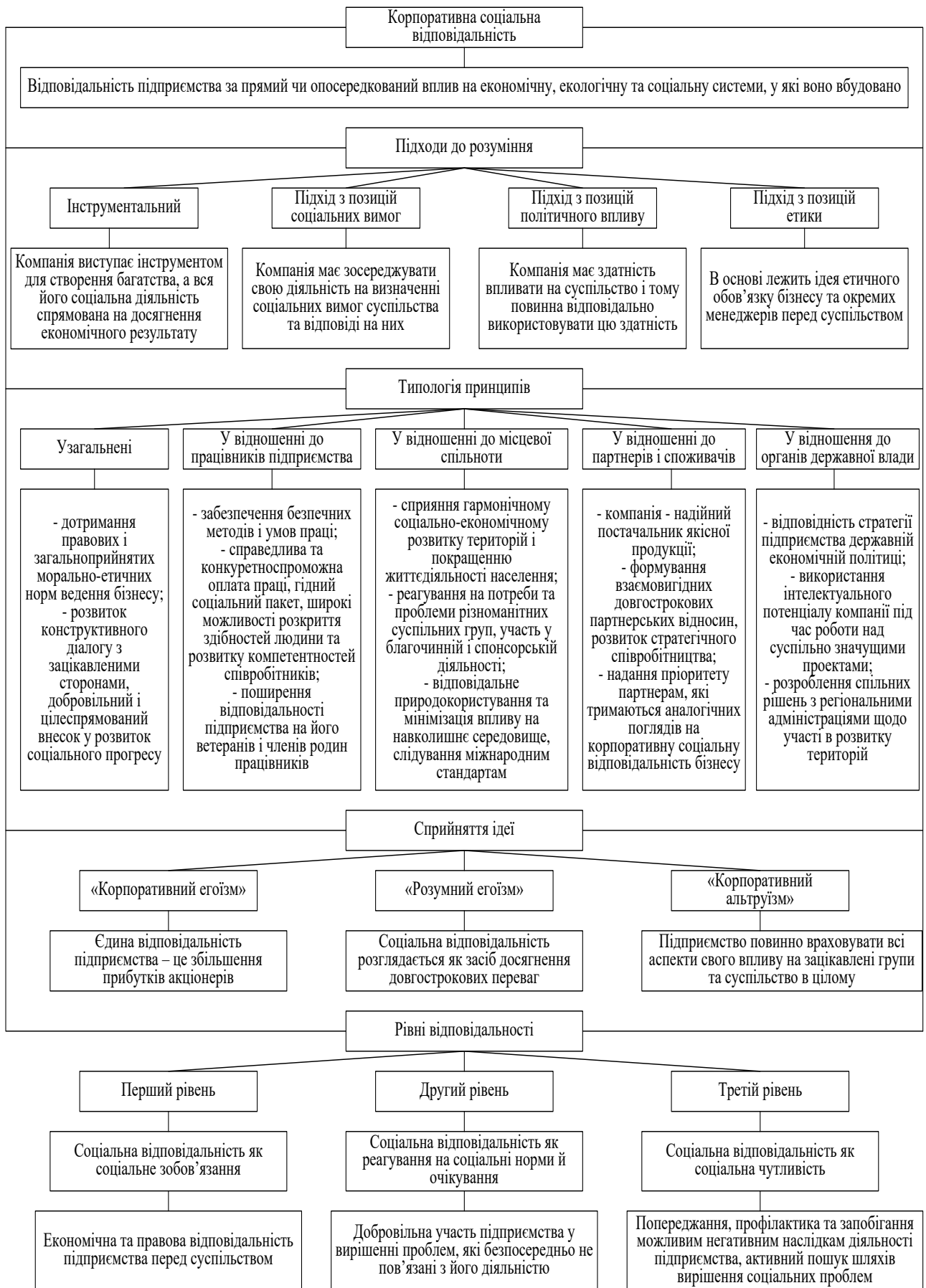


Рис. 1.1. Підходи, принципи, ідеї та рівні соціальної відповідальності

(сформовано на основі робіт [1, 5, 7, 8, 14, 51, 52])

- політичний підхід, який базуються на тому, що підприємства здатні певним чином впливати на суспільство, через що вони повинні відповідально використовувати цю здатність. При цьому під соціальною силою розуміють здатність впливати на результати важливих суспільних процесів з метою вирішення суспільних проблем незалежно від політичних інститутів. Найбільш відомою є концепція «корпоративного громадянства», яка зародилася на початку XXI століття. За даною концепцією, роль підприємства може бути розглянута у вузькому та широкому значенні. У вузькому значенні роль підприємства зводиться до філантропії, соціальних інвестицій і певних загально визнаних обов'язків перед місцевою громадою. У широкому розумінні підприємство повинно відповідати за ті сфери, у яких держава не здатна захистити своїх громадян;

- соціальний підхід, за яким підприємство має зосереджувати свою діяльність на визначенні соціальних вимог суспільства та відповіді на них, сприяючи тим самим посиленню своїх позицій. У 1970-х роках концепція корпоративної соціальної відповідальності дещо змінює свою спрямованість від позиції «що є добрим для суспільства», до визначення «що суспільство вимагає від бізнесу». З огляду на це діяльність будь-якого підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності повинна визначатися очікуваннями, які суспільство покладає на нього. При цьому деякі автори розрізняють вимоги щодо скорочення негативного впливу та вимоги щодо посилення позитивного впливу підприємства на суспільство;

- етичний підхід, головною особливістю якого є те, що в основі лежить ідея морально-етичного обов'язку бізнесу та окремих менеджерів перед суспільством [52].

Отже, вивчення підходів до визначення змісту категорії «соціальна відповідальність» дозволило встановити існування різноманітних точок зору щодо трактування сутності даного поняття. Більшість із існуючих підходів у цілому зводяться до формування визначення соціальної відповідальності в таких основних напрямках:

- нормативний – зміст соціальної відповідальності розкривається через виконання моральних, етичних чи соціальних норм;
- суб'єктивний, у рамках якого увага зосереджується на суб'єктах реалізації відповідальності;
- результативний – через розкриття результатів реалізації інструментів соціальної відповідальності;
- комплексний - ґрунтується на поєднанні характеристик визначених вище підходів і вказує на системний зміст соціальних взаємовідносин.

У той же час досить багато вчених звертають увагу на відмінні ознаки соціальної відповідальності. Так, соціальна відповідальність поєднує такі риси [26, с. 9-10, 53]:

- добровільна форма прояву, що відображує свідоме виконання особою власного обов'язку перед суспільством;
- об'єктивний, ініціативний, компромісний характер дій;
- регламентується соціальними нормами;
- може бути представлена на особистісному та суспільному (колективному) рівнях;
- наділена конкретним історичним змістом;
- виражає соціальні позиції суб'єкта у вирішенні суспільно значущих проблем;
- наявність численних ефектів як соціальних, так і економічних, що виражаються в зростанні прибутковості та вартості бізнесу;
- має конкретні форми реалізації та такі структурні компоненти, як об'єкт, суб'єкт, інстанція тощо.

Соціальна відповідальність як форма вираження ставлення суб'єкта до зовнішнього оточення реалізує ряд таких функцій, що відображують її основні властивості [54]:

- нормативну – вимагає створення системи нормативів у життєдіяльності ;
- стабілізації і розвитку – один з найважливіших механізмів, що дозволяє нарощувати ринкову вартість бізнесу на рівні підприємств, визначає

пріоритетність галузі на державному рівні, підвищує конкурентоспроможність галузі та країни на світових ринках;

- раціоналізації та ефективності – означає, що соціальні рішення повинні мати економічний сенс, тобто характеризуватися отриманням певного ефекту (як економічного, так і соціального), а соціальні інвестиції повинні характеризуватися окупністю та раціональною спрямованістю ресурсів;

- регуляторно-управлінську – засіб регулювання і управління соціальними процесами та об'єктами;

- систематизації – систематизує найраціональніші способи соціальної життєдіяльності;

- перетворювальну – сприяє перетворенню соціальних проблем на прибуткову діяльність з метою забезпечення соціальних інтересів;

- соціальної взаємодії – сприяє розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу, підтримці місцевої громади та здійсненню благодійної діяльності;

- захисту – сприяє створенню безпечних умов праці та дотриманню техніки безпеки, продовольчої безпеки, екобезпеки та охорони навколишнього середовища, запобігає виникненню соціальних ризиків як наслідку економічної трансформації.

На думку автора дисертації, доцільно розширити функціональні властивості соціальної відповідальності, доповнивши такими функціями:

- антикризова – адаптує та запобігає поглибленню проявів негативних явищ у діяльності компанії, суспільстві в цілому;

- інноваційна – стимулює і підтримує інноваційну діяльність;

- інтеграційна – орієнтує на реалізацію спільних зусиль та об'єднання ресурсів для досягнення максимально можливої вигоди для кожного учасника соціальних відносин;

- комунікаційна – сприяє поглибленню зв'язків і взаємодії як між окремими суб'єктами-індивідами, організаціями, установами, так і між останніми та суспільством у цілому;

- морально-виховна – формує у свідомості особистості та суспільства

(колективу) певний набір морально-етичних правил і норм, законів і принципів;

– ціннісна – формує ринковий образ суб'єкта відносин і сприяє підвищенню його вартості і значущості в суспільстві.

Соціальна відповідальність має певну структуру, що відрізняється залежно від суб'єкта і сфери реалізації. Кожна компанія самостійно визначає набір елементів соціальної відповідальності, необхідних для максимізації власних інтересів та інтересів стейкхолдерів. Так, К. В. Комарова та Н. В. Ковальчук наводять характеристику зовнішніх і внутрішніх елементів соціальної відповідальності бізнесу в реалізації корпоративної стратегії розвитку підприємства. До зовнішніх дані науковців відносять кредити (гранти) на благодійні цілі, фінансову і матеріальну допомогу, стипендіальні програми, роботу в асоціаціях над законодавчими ініціативами, курси перекваліфікації працівників, партнерські проекти з владою і навчальними установами, волонтерську діяльність і діяльність громадських організацій, корпоративну філантропію у формі соціально значущих подій. Складові внутрішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності, на їхню думку, включають соціальні інвестиції, наукові та практичні розробки, екологічну програму, етичні та інші стандарти, кар'єрне зростання персоналу, прозорість і коректність у наданні звітності, стимулювання працівників (премії, надбавки, компенсації), соціальні пакети [55].

Подібного підходу до структуризації елементів соціальної відповідальності державної служби дотримується і В. О. Дементов. Так, на його думку, зовнішня складова включає участь у благодійних заходах, сприяння соціальній безпеці, готовність брати участь у подоланні кризових ситуацій і вдосконаленні державних механізмів, забезпечення надання відповідних державних послуг, що задовольняють суспільно необхідні виробничі потреби, партнерські відносини зі споживачами послуг, громадськими та державними інститутами, розвиток соціальної сфери та інфраструктури, формування громадських інститутів, надання нових робочих місць, своєчасну сплату податків та інших обов'язкових платежів, підтримку відносин з фізичними і

юридичними особами на етичних та антикорупційних принципах, забезпечення реалізації державних соціальних програм. Внутрішня складова соціальної відповідальності охоплює безпеку праці, стабільність і підтримання соціально значущої заробітної плати, розвиток людського потенціалу через освітні програми та програми підготовки і підвищення кваліфікації, надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях, соціальний захист і державні гарантії [56].

Ю. С. Братішко складові соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу також поділяє на зовнішні і внутрішні, виділяючи в їхніх межах такі складові, як якості, соціальну, екологічну, управлінську, правову та складову розвитку [57]. Отже, під час структуризації елементів соціальної відповідальності більшість науковців виділяють в якості складових інструменти реалізації принципів соціально відповідального господарювання. Спільним для більшості підходів є виділення внутрішньої і зовнішньої складових соціальної відповідальності, що виражають середовище реалізації її інструментів.

Для більш точного розуміння явища соціально відповідального господарювання необхідного проаналізувати існуючі напрацювання з групування видів соціальної відповідальності за різними ознаками. Так, Л. І. Грядунова класифікує соціальну відповідальність за такими ознаками: 1) залежно від суб'єкта: суспільна та особистісна; 2) за сферами прояву: політична, громадянська, виробнича, професійна, правова, моральна та відповідальність у сфері сімейно-побутових відносин [58].

Іншим є підхід до класифікації соціальної відповідальності О. Ф. Плахотного, який виділяє такі класифікаційні ознаки та види соціальної відповідальності: 1) залежно від суб'єкта: особиста та суспільна; 2) за способами регулювання та забезпечення: моральна і правова; 3) за видами соціальних ролей, що виконує особа у процесі своєї діяльності: політична, громадянська, партійна, виробнича, професійна та сімейна; 4) залежно від часового виміру: відповідальність за минуле, вже вчинене діяння (ретроспективна) і відповідальність за майбутнє (перспективна) [59].

Більш комплексну класифікацію видів соціальної відповідальності

наводить у своїй монографії М. Є. Дейч, виділяючи: 1) за суб'єктами відповідальності: соціальну відповідальність людини, груп, колективів, територіальних громад, суспільства, бізнес-організацій, держави; 2) за змістом відповідальності: правову, економічну, моральну, політичну, екологічну; 3) за рівнем відповідальності: нанорівень, мікрорівень, мезорівень, макрорівень, мегарівень; 4) за формою відшкодування збитків: матеріальну, фінансову, моральну, адміністративну, кримінальну; 5) за характером настання відповідальності: обов'язкову, очікувану, бажану [60, с. 48-50].

О. А. Безрукова класифікує соціальну відповідальність з позиції соціологічного дослідження за такими ознаками: 1) за критерієм об'єкта: екзистенціональна (перед собою, власним життям, долею), соціетальна (перед суспільством, нацією, родом, країною), соціальна (перед іншими людьми, країною); 2) за критерієм джерела внутрішньої мотивації: ціннісна (з погляду морального змісту ціннісних орієнтацій), цільова (з погляду визначених суб'єктом цілей діяльності), нормативна (з погляду відповідності засвоєним нормам, зразкам, настановам; 3) за критерієм інстанції: особиста, корпоративна, адміністративна, етатистська, професійна, релігійна [61, с. 9].

Л. І. Каленіченко класифікує соціальну відповідальність за такими ознаками: 1) за суб'єктом: індивідуальна, колективна або групова відповідальність, суспільна відповідальність; 2) за сферами суспільного життя: політична, економічна, духовно-культурна, екологічна, освітньо-наукова, технологічна, відповідальність у сфері сімейно-побутових відносин; 3) залежно від часового виміру: ретроспективна, перспективна; 4) залежно від виду соціальної норми, що містить вимоги суспільства до поведінки особи, групи людей, суспільства в цілому: моральна, релігійна, юридична [53].

А. Є. Костін класифікує соціальну відповідальність за сферами здійснення таким чином: 1) у галузі економіки та корпоративного управління: розроблення і дотримання корпоративних кодексів ділової етики, постійне підвищення якості своєї продукції й послуг, здійснення сумлінної ділової практики й установа довірчих відносин з постачальниками та клієнтами;

2) у сфері екології: вживання заходів, спрямованих на економію споживаних ресурсів, організація переробки відходів і поступове впровадження безвідходних технологій, обмеження шкідливих викидів в атмосферу; організація раціонального природокористування і підтримка середовища проживання; 3) у соціальній політиці: здійснення соціальних інвестицій за допомогою соціальних програм, розвиток власного персоналу шляхом професійної підготовки, підтримка територій присутності за рахунок спонсорських і благодійних проектів, організація взаємодії з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), підвищення прозорості діяльності через систему соціальної й нефінансової звітності [62].

Для цілей управлінського обліку класифікує соціальну відповідальність підприємств О. В. Усатенко, виділяючи її види за такими ознаками (рис. 1.2), як середовище підприємства, спонукальні мотиви, зв'язок з часом, людський капітал, соціальна чутливість, витрати, сталість, економічна етика, законодавство, об'єкт [63].



Рис. 1.2. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства для цілей управлінського обліку [63]

Ефективний розвиток соціальної відповідальності на залізничному транспорті обумовлює необхідність доповнення існуючої класифікації соціальної відповідальності шляхом виділення її видів за такими класифікаційними ознаками:

1) за періодичністю реалізації інструментів соціальної відповідальності: одноразова, періодична та системна;

2) за групами стейкхолдерів АТ «Укрзалізниця»: соціальна відповідальність перед акціонерами, користувачами послуг вантажних перевезень, пасажирями, державними органами, інвесторами, менеджментом і персоналом, конкурентами, партнерами у сфері перевезень, фінансово-кредитними інститутами, підрядниками та постачальниками, населенням, засобами масової інформації, громадськими організаціями, сім'ями працівників, міжнародними організаціями;

3) за рівнями формування інструментів: корпоративна (АТ «Укрзалізниця»), тактична (регіональні філії АТ «Укрзалізниця», філії), оперативна (виробничі підрозділи регіональних філій АТ «Укрзалізниця») [64].

Таким чином, проведений аналіз підходів до визначення, структуризації та класифікації соціальної відповідальності дозволив встановити, що більшість науковців визначають соціальну відповідальність як добровільне явище, що виражає здатність суб'єкта господарювання відповідати за наслідки власної діяльності перед працівниками, державою, суспільством, навколишнім середовищем тощо. Процеси соціалізації економіки призвели до того, що наразі соціальна відповідальність виступає не лише як інструмент збереження довкілля, зниження соціальної напруги в суспільстві та вирішення суспільно значущих проблем. Сьогодні соціальна відповідальність є обов'язковим атрибутом успішної компанії, що сприяє формуванню її ділового іміджу та конкурентних переваг, визначає інвестиційну привабливість і рівень капіталізації, здатність до стійкого розвитку в умовах динамічно змінюваного середовища.

1.2. Тенденції та закономірності соціально-економічної трансформації на залізничному транспорті

Залізничний транспорт України є однією з базових галузей економіки, що виконує не лише функції з транспортного обслуговування країни, але й виступає активним учасником реалізації соціальних трансформацій в українському суспільстві, забезпечуючи значну частину населення робочими місцями і задовольняючи його потреби в перевезеннях. На противагу загальносвітовим тенденціям переходу до концепції соціальної відповідальності як основи ефективності функціонування і сталого розвитку компаній, залізничний транспорт України значно відстає за рівнем ефективності та розвитком соціальної політики в галузі. Хоча «корпоративна соціальна відповідальність є одним з ключових пріоритетів АТ «Укрзалізниця», а її ідеологія майже «на рівні ДНК» закладена в нову стратегію розвитку товариства, а також повністю підтримується керівництвом компанії» [65], наразі соціальний розвиток і підтримка сприятливого клімату в колективі не відповідають реаліям життя.

Значною мірою несформованість і неефективність прийнятої в галузі політики соціальної відповідальності стало віддзеркаленням тривалості процесів реформування залізничного транспорту і соціально-економічної трансформації, що відбувалися в країні. Так, початок формування політики соціальної відповідальності на залізничному транспорті припадає на період 1991-1994 роки, що супроводжувався руйнуванням всесоюзного залізничного простору і створенням Державної адміністрації залізничного транспорту України. У цей час відбувалося формування колективів залізниць, зародження елементів соціальної політики, а також встановлення зобов'язань галузі перед суспільством і державою. Зокрема протягом цих років було прийнято першу Галузеву тарифну угоду, зобов'язання щодо перевезення пільгових категорій громадян, надано пільги та введено щомісячну надбавку за вислугу років для

працівників галузі, підвищено розмір заробітної плати і прийнято зобов'язання щодо її індексації та сплати різного роду податкових платежів тощо.

1994-1998 роки характеризуються формуванням нормативно-правової бази діяльності залізничного транспорту і засад його розвитку, у тому числі й соціальних. Основні зусилля галузі у сфері соціальної відповідальності зосереджувалися на забезпеченні якості і безпеки перевезень, ресурсозбереженні та покращенні соціальних умов життя працівників.

Період 1999-2004 років ознаменувався різким покращенням соціального захисту працівників-залізничників: впроваджено добровільне медичне страхування, забезпечено зростання заробітної плати, покращено трудові гарантії та умови праці в галузі. Також відбулося поглиблення і партнерських зв'язків: з метою оновлення рухомого складу залізниць налагоджено співпрацю з підприємствами транспортного машинобудування та іноземними інвесторами.

Найбільш сприятливим для розвитку галузі виявився період з 2005 до початку 2008 року. Стійке фінансово-економічне становище залізничного транспорту дозволило галузі реалізувати й ряд проектів, що мали соціальний характер. По-перше, для покращення якості обслуговування (відповідальність перед споживачами) було впроваджено інформаційні технології управління та, хоча й незначно, оновлено рухомий склад, взято курс на розвиток швидкісного руху на залізницях України. По-друге, з метою покращення рівня соціального захисту працівників прийнято Програму додаткового соціального забезпечення працівників і пенсіонерів залізничної галузі, створено недержавний пенсійний фонд «Магістраль» і благодійну організацію «Лікарняні каси залізниць», впроваджено відшкодування працівникам 50 % страхових внесків на добровільне медичне страхування та забезпечено розвиток системи дозвілля для працівників залізниць.

Період 2008-2009 років ознаменувався різким погіршенням соціально-економічної ситуації в галузі. Фінансово-економічна криза призвела до значного скорочення обсягів перевезень залізниць та обумовила розгортання негативних соціальних явищ на залізничному транспорті. Зокрема масового

характеру набуло запровадження неповного робочого тижня та надання працівникам відпусток без збереження заробітної плати. Так, у відпустках без збереження заробітної плати перебувало в жовтні 2008 року 30 % працівників, у листопаді – 66,2 %, у грудні – 82 % працівників. Значно знизився і рівень оплати в галузі: темпи скорочення в жовтні 2008 року становили 8,2 % до рівня вересня 2008 року, у листопаді – 22,7 % і грудні – 21,5 % [66]. Негативним явищем цього періоду стало і скорочення переліку посад, що мають право на додаткову відпустку за важких та шкідливих умов праці або її особливий характер, а також розміру податкових платежів до бюджету країни [67].

Наприкінці 2009 року та весь 2010 рік у соціальній сфері залізничної галузі проводилися заходи зі збереження досягнутого рівня соціального захисту працівників і забезпечення соціальної злагоди в трудових колективах. Зокрема відбувалося незначне зростання заробітної плати, узгодження норм праці, а також впроваджувалася практика страхування залізничників від нещасних випадків, пов'язаних з виробництвом. Вагомим заходом щодо покращення рівня соціального забезпечення працівників стало прийняття Концепції цільової Програми забезпечення працівників і пенсіонерів залізничного транспорту житлом до 2020 року, що передбачала вирішення житлової проблеми шляхом надання різнобічної корпоративної підтримки працівникам і пенсіонерам, у тому числі шляхом фінансової підтримки на будівництво житла, компенсації витрат на придбання (будівництво) житла у власність за іпотекою, компенсації витрат на виплату нарахованих відсотків і суми кредиту за іпотечними кредитами (позиками) тощо [68].

Протягом 2010-2013 років соціальна відповідальність залізничного транспорту набула більшого розвитку. У взаємовідносинах зі споживачами спостерігалось покращення якості транспортного обслуговування: у рамках підготовки до чемпіонату «Євро-2012» придбано новий рухомий склад, проведено модернізацію окремих ділянок інфраструктури, запроваджено нові маршрути і швидкісний рух поїздів, реалізовано заходи з енергозбереження та енергоаудиту тощо. Попри те, що протягом даного періоду в галузі

спостерігається незначне покращення рівня соціального забезпечення працівників, наприкінці 2013 року в галузі відбулося хоча і незначне, однак різке зростання плинності кадрів (чисельність працівників зменшилася на 280 люд, у 2012 році звільнилось лише 74 люд.) [69].

Період з кінця 2013 року по 2015 рік характеризується зниженням рівня соціальної відповідальності на залізничному транспорті. Попри незначне зростання заробітної плати, збереження медичного обслуговування залізничників (створення Центру охорони здоров'я при АТ «Укрзалізниця», виконання заходів з підвищення рівня безпеки праці та впровадження ощадливого виробництва, збереження соціальних перевезень і співпраці з закладами вищої освіти, запровадження соціальної підтримки для працівників-учасників АТО) у цілому процеси корпоратизації галузі та загострення економіко-політичної ситуації в країні негативно вплинули на рівень соціальної відповідальності галузі. Наслідком скорочення обсягу перевезень і відповідно зменшення рівня доходів залізниць стала реалізація досить непопулярних заходів по відношенню до всіх партнерів і працівників галузі. По відношенню до держави відбулося зменшення рівня податкових зобов'язань галузі, клієнтів – зростання рівня тарифів на перевезення, невиконання планів оновлення рухомого складу залізниць, скасування пільг на квитки в купе для студентів, працівників галузі – збереження режиму неповного робочого часу, передача частини медичних закладів у комунальну власність, невиконання зобов'язань щодо забезпечення працівників спецодягом і взуттям, іншими засобами індивідуального захисту і побутовим паливом тощо.

Починаючи з 2016 року і по теперішній час відбуваються процеси трансформації системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті. У результаті реалізації реформ значно зросла увага керівництва галузі до соціальних аспектів розвитку. Сьогодні втілюються в життя не лише заходи з оновлення рухомого складу, розвитку нових транспортних маршрутів, спрощення митних процедур і розширення портфеля транспортно-логістичних послуг. Згідно зі Стратегією корпоративної соціальної відповідальності АТ

«Укрзалізниця» основними напрямками діяльності компанії визначено [70]:

у сфері соціальної відповідальності – підвищення привабливості для співробітників і партнерів, впровадження соціально відповідальних підходів до управління персоналом, що включають захист прав людини, підвищення позитивного впливу та ефективності взаємодії з суспільством;

у сфері екологічної відповідальності – підвищення енергетичної та ресурсної ефективності компанії, зниження обсягів викидів і відходів, фокусування на екологічній безпеці;

у сфері корпоративної відповідальності – побудова і розвиток ефективної системи корпоративного управління, що заснована на відкритості, прозорості та підзвітності. Ключовими стейкхолдерами визначено профспілки, громадські організації, логістичних клієнтів, пасажирів, співробітників, інвесторів та державу.

Ґрунтуючись на аналізі розвитку системи соціального забезпечення АТ «Укрзалізниця», доцільно визначити сім етапів трансформації системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України, що характеризують особливості її зміни у відповідності з процесами реформування галузі та включають такі періоди розвитку системи соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця», як підготовчий, законодавчого формування, оптимізації, рецесії, відновлення, регресу, трансформації (рис. 1.3) [71].

Їх врахування дозволяє виявити недоліки в системі соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця» і визначити основні напрямки та інструментарій удосконалення ідеології компанії у сфері соціальної відповідальності.

Отже, процеси розвитку корпоративної соціальної відповідальності на залізничному транспорті носять тривалий характер і відображують ті етапи реструктуризації та реформування, що відбувалися і наразі мають місце в галузі та країні в цілому.

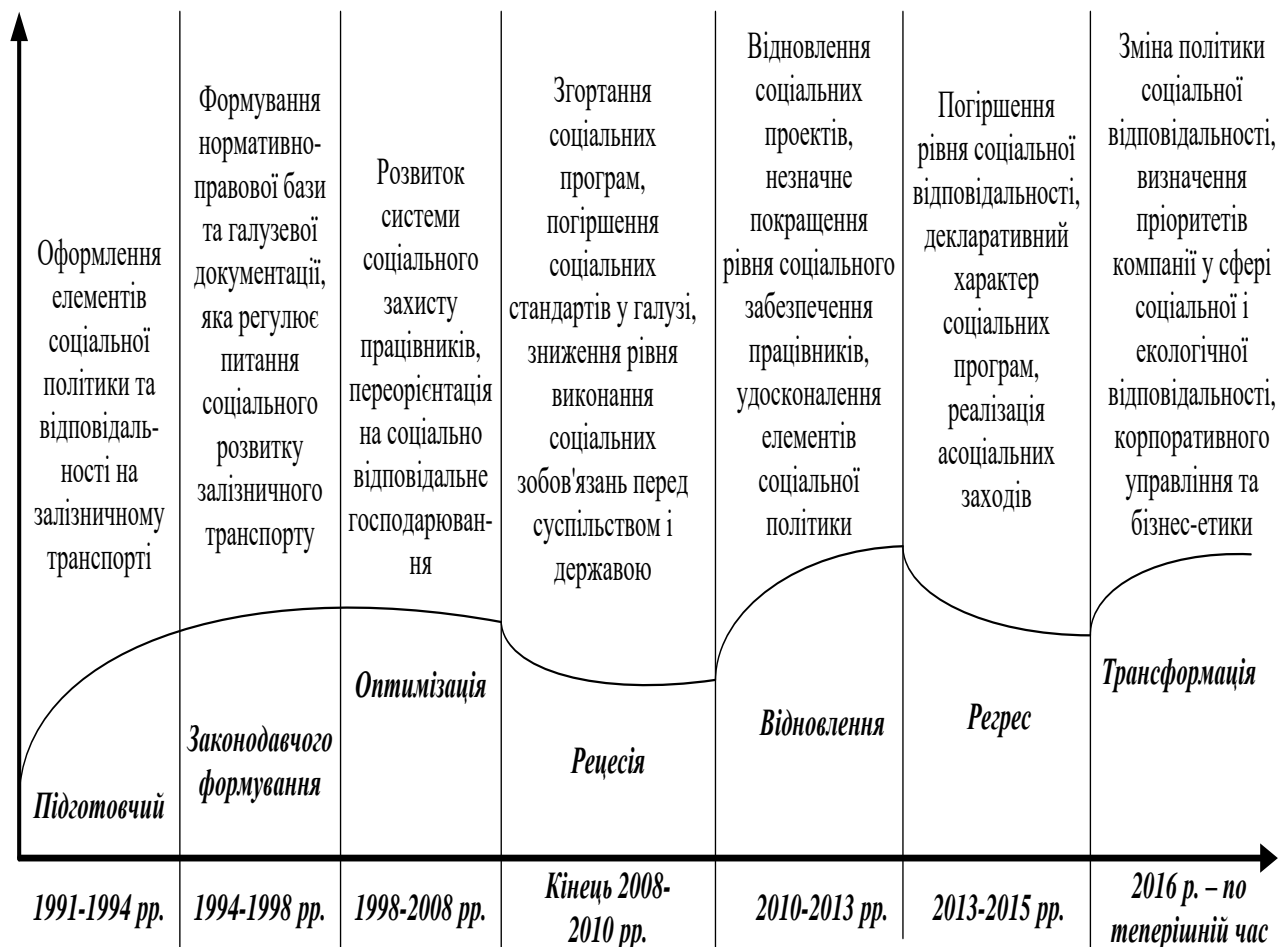


Рис. 1.3. Етапи трансформації системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України (авторська розробка)

Однак процес реформування галузі є незавершеним, наразі виконано лише невелику частку визначених Концепцією реформування залізничного транспорту заходів. Значною мірою реалізація реформ на залізничному транспорті як мала, так і прогнозовано може мати негативні наслідки, що в підсумку призводять до зростання ризиків у галузі. Одночасно з ризикованістю реформаційних процесів певні загрози носить і зовнішнє середовище функціонування галузі. Враховуючи пріоритетність реформ для підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту, на думку автора, слід зупинитися на характеристиці їхніх наслідків у сфері соціально відповідального господарювання галузі.

Так, на фоні загальноекономічної та політичної кризи в країні відбувається падіння обсягів перевезень як пасажирів, так і вантажів

залізничним транспортом, що, безумовно, призводить до скорочення рівня доходів українських залізниць, а отже, і розміру податкових надходжень до бюджету країни. Зокрема протягом 2011-2017 років обсяги вантажних перевезень зменшилися на 129,8 млн т і становили 469,3 млн т у 2011 році та 339,5 млн т у 2017 році, а порівняно з рівнем 1990-х років і взагалі скоротилися більш ніж втричі [72]. Динаміку тарифного вантажо- та пасажирообігу за період 2002-2017 роки подано на рис. 1.4-1.5.

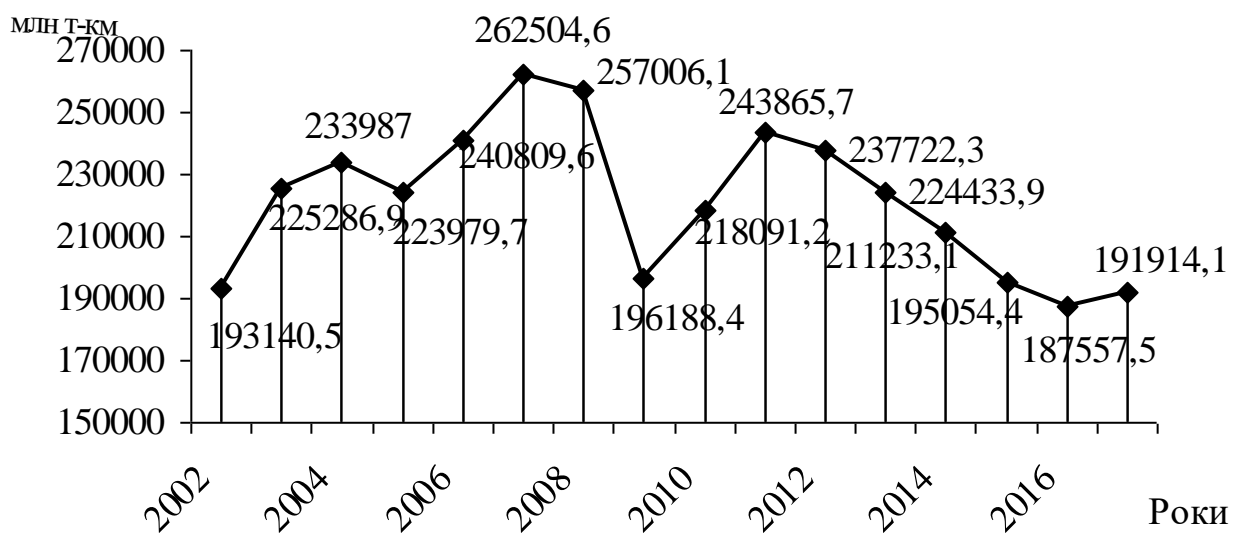


Рис. 1.4. Динаміка тарифного вантажообігу за період 2002-2017 роки [73]

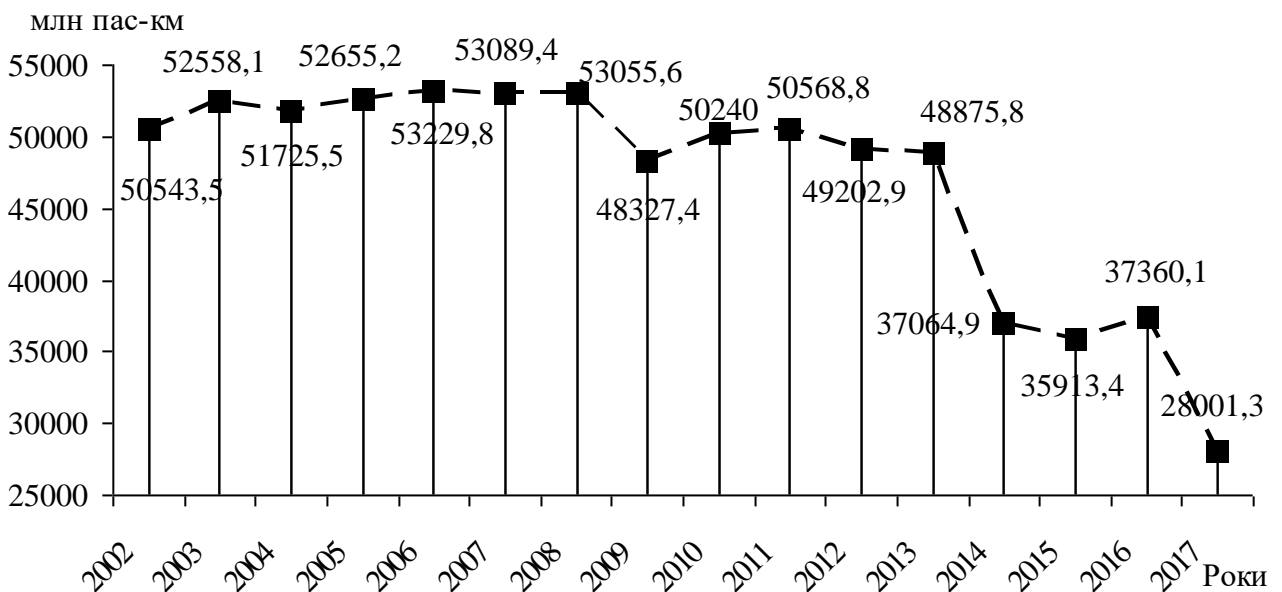


Рис. 1.5. Динаміка пасажирських перевезень за період 2002-2017 роки [73]

Через загострення взаємовідносин зі східним сусідом відбулося вкрай різке падіння обсягів транспортування транзитних вантажів (транзит вантажів скоротився на 60,45 % порівняно з рівнем 2011 року), що значною мірою й обумовило зменшення доходів залізниць від транзитних перевезень. Однак, як не парадоксально, дані офіційної статистики свідчать про збільшення доходів українських залізниць протягом 2011-2017 років на 13,9 млрд грн, що в умовах фактичного скорочення обсягів роботи стало результатом підвищення тарифів на перевезення. За період 2009-2017 років середньорічний тариф за перевезення 1 тонни вантажів залізничним транспортом зріс з 55,28 грн/т до 136,90 грн/т, тобто на 81,62 грн/т або на 247,65 % (рис. 1.6) [74]. А порівнянно з 2002 роком і взагалі збільшився в рази. Індекс тарифів на вантажні перевезення протягом 2002-2017 років подано на рис. 1.7. Найбільше зростання рівня середньорічних тарифів на перевезення 1 тонни вантажів залізничним транспортом мало місце протягом останніх двох років (2016-2017 роки), що переважно стало результатом як реформ (приведення тарифів до ринкових), так і погіршення макроекономічної ситуації в країні.

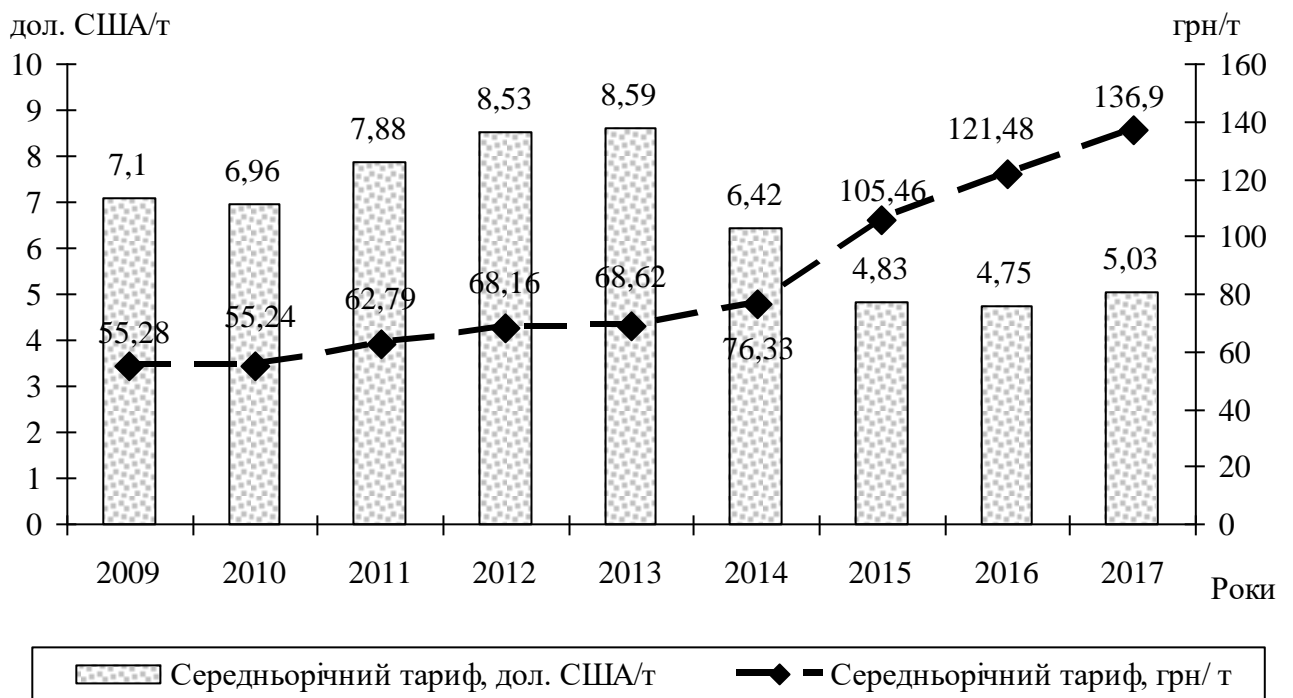


Рис. 1.6. Динаміка зміни середньорічних тарифів на перевезення 1 тонни вантажів залізничним транспортом у 2009-2017 роках [74]

Обґрунтовуючи необхідність підняття тарифів на вантажні перевезення, керівництво залізничного транспорту акцентує увагу на зростанні збитковості перевезень, що викликано збільшенням собівартості за рахунок підвищення цін на паливно-енергетичні ресурси та виконання збільшеного обсягу ремонту основних засобів для забезпечення потреб економіки в перевезеннях.

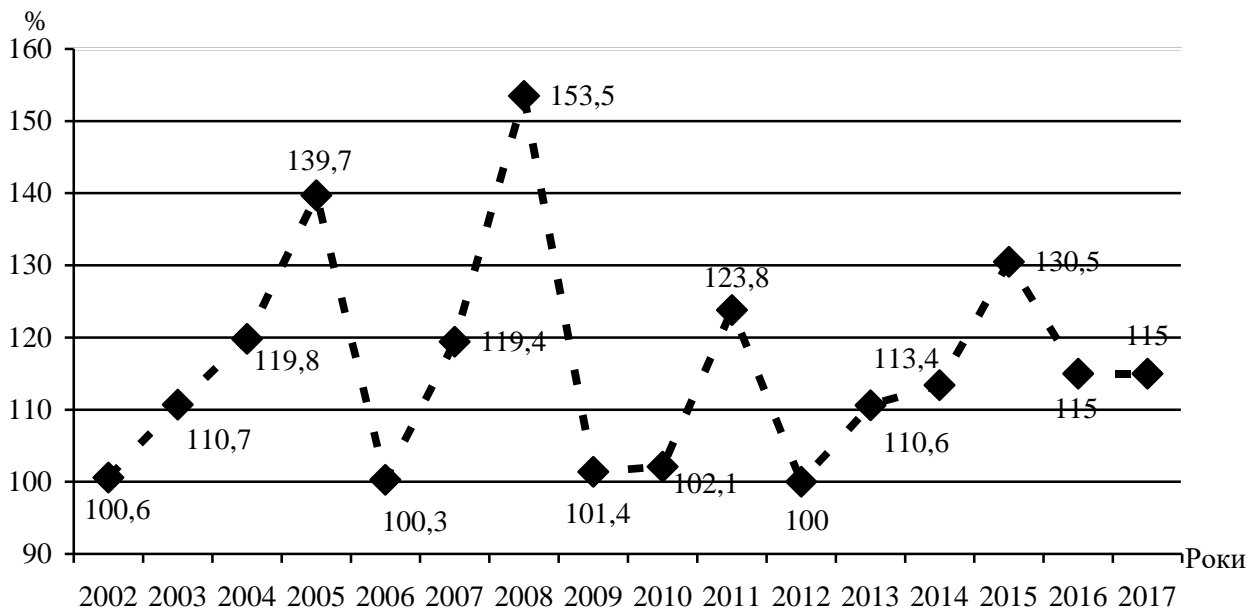


Рис. 1.7. Індекс тарифів на вантажні перевезення залізничним транспортом у 2002-2017 роках, % до попереднього року [75]

Отже, фактично одним із наслідків реформ на залізничному транспорті стало зростання тарифів, що в умовах погіршення якості послуг може призвести до погіршення довіри з боку споживачів, а отже, і до збільшення ризику скорочення попиту на транспортні послуги і втрати власної частки ринку.

Зростання тарифів забезпечило підвищення рівня доходності галузі. Прямопропорційно зростанню доходів АТ «Укрзалізниця» відбувається і коливання розміру податків та обов'язкових платежів, сплачених залізничним транспортом до бюджету і державних цільових фондів. Так, якщо у 2014 році доходи залізничного транспорту від виконання вантажних перевезень були найнижчими і становили 43,8 млрд грн, то цього року податкові зобов'язання галузі перед державою були незначними і складала лише 12 млрд грн (рис. 1.8) [76].



Рис. 1.8. Співвідношення між рівнем зростання доходів від вантажних і пасажирських перевезень, середньорічного тарифу на перевезення 1 тонни вантажів і розміром податків і обов'язкових платежів, сплачених АТ «Укрзалізниця» до бюджету і державних цільових фондів, % до 2011 року (сформовано на основі робіт [72, 74, 76-80])

Отже, залізничний транспорт залежно від власного фінансово-економічного становища виконує взяті на себе податкові зобов'язання перед державою. Інший аспект має питання взаємовідносин між АТ «Укрзалізниця» та державою у сфері виконання соціальних перевезень, а саме проблема відшкодування державою витрат на перевезення пільгових категорій громадян. Попри те, що однією зі стратегічних цілей реформи АТ «Укрзалізниця» визначено ліквідацію механізму перехресного субсидіювання, що передбачає покриття збитків пасажирських перевезень за рахунок доходів від вантажних, наразі так і не вироблено механізму покриття цих витрат. Всупереч взятим на себе зобов'язання з відшкодування витрат за перевезення пільгових категорій громадян нині фінансова участь держави є вкрай мізерною. За період з 2011 по

2017 роки сума компенсацій витрат за перевезення пільгових категорій пасажирів залізничним транспортом не перевищувала 45 % розміру зазначених витрат. Так, у 2011 році державою було повернуто 33 % вартості наданих послуг з перевезення «пільговиків», що становить 193 млн грн, у 2012 році – 37 % (214 млн грн), у 2013 році – 33 % (204 млн грн), у 2014 році – 44,3 % (138,5 млн грн), у 2015 році – 39,7 % (159,8 млн грн) [81, с. 64].

Найнижчим рівень компенсації витрат залізничного транспорту на перевезення пільгових категорій громадян виявився протягом останніх двох років: у 2016 році повернуто державою 43,3 млн грн, що становить 10,4 % зазначених витрат, а у 2017 році – 128,5 млн грн або 15 % [82]. Отже фактично державою не виконується положення статей двох основних Законів: Закону України «Про ціни і ціноутворення» та Закону України «Про залізничний транспорт» (стаття 15 і стаття 9 відповідно), що передбачають відшкодування залізницям збитків по пасажирських перевезеннях за рахунок державного або місцевих бюджетів [83, 84]. А тому, прагнучи хоча б частково забезпечити оновлення рухомого складу та підвищення заробітної плати працівників, керівництво галузі змушено вдаватися до підвищення тарифів на вантажні і пасажирські перевезення.

Одночасно з цим зростання тарифів в умовах використання морально і фізично зношеного рухомого складу та відсутності сучасного комплексного транспортно-логістичного обслуговування виводить на поверхню проблему низького рівня відповідальності залізничного транспорту перед споживачами. Найбільшою проблемою в цій сфері є проблема низької якості обслуговування. Адже як для пасажирських, так і вантажних перевезень характерним є в першу чергу використання застарілого рухомого складу, що досить часто дестабілізує роботу цілих підприємств і створює дискомфорт під час подорожей для пасажирів. Дефіцит вантажних вагонів (робочий парк наразі нараховує 70572 од, що становить 64 % інвентарного парку, знос якого сягає понад 90 %) [85] (рис. 1.9, табл. 1.4) призводить до невиконання залізничним транспортом договорів на обслуговування підприємств, у результаті чого останні зазнають

фінансових втрат у зв'язку з несвоєчасним постачанням продукції.

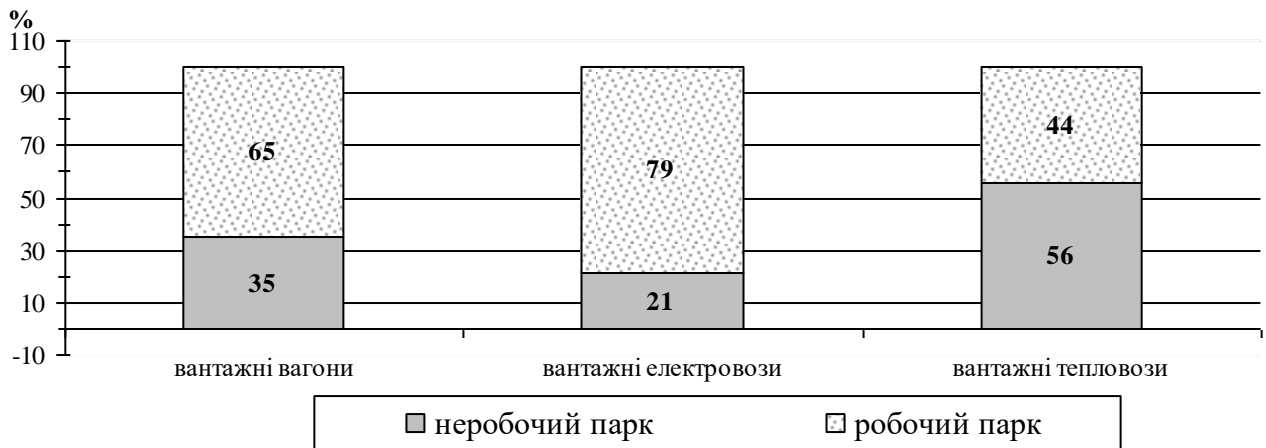


Рис. 1.9. Поточний стан вантажного рухомого складу АТ «Укрзалізниця» станом на 2017 рік [85]

Таблиця 1.4

Розподіл рухомого складу залізничного транспорту за роками випуску станом на кінець 2017 року [86, с. 81]

	Разом	у тому числі за терміном служби				
		до 8 років	9-15 років	16-25 років	25-40 років	більше 40 років
Тепловози	100	0,2	7,1	60	32,3	0,4
Електровози	100	5,4	2,9	4,5	33,2	54
Паровози	100	-	-	-	-	100
Вантажні вагони разом, з них	100	6,1	4,6	15	71,9	2,4
криті	100	-	0,4	0,2	99,3	0,1
платформи	100	-	-	44,8	54,4	0,8
напіввагони	100	12,7	8,9	14,4	63,9	0,1
цистерни	100	-	0,8	22,2	61,9	15,1
рефрижератори	100	-	-	-	98,9	1,1
Пасажирські вагони	100	1,8	7,6	1,7	21	67,9

Подібного роду ситуація мала місце у взаємовідносинах між АТ «Укрзалізниця» та рядом металургійних і вугільних підприємств. Так, наприклад, за 6 місяців 2016 року через брак або надання несправних вагонів для доставки сировини та відправлення металопродукції з Криворізького гірничо-металургійного комбінату «ArcelorMittal Кривий Ріг» підприємство недоотримало 217 млн грн доходу, а держава втратила 45 млн грн податкових

платежів [87]. Окрім того, експлуатація застарілого рухомого складу під час транспортування вантажів підвищує ризик його пошкодження або втрати, а також значно сповільнює терміни доставки, у тому числі і у зв'язку з необґрунтованими простоями.

Такого роду проблема існує і у сфері пасажирських перевезень. Через зношений пасажирський вагонний парк (рівень зносу сягає 87 %) (рис. 1.10) АТ «Укрзалізниця» досить складно забезпечити перехід до європейських технічних стандартів і якості обслуговування пасажирів. Так, середній термін експлуатації усього парку пасажирських вагонів наразі становить 27,5 років. При цьому на залізницях України експлуатується лише 320 одиниць пасажирських вагонів, термін служби яких становить менше 10 років. Термін служби більшої частини інвентарного парку пасажирських вагонів становить понад 28 років (3,24 тис. од, що становить 61,3 % інвентарного парку). За даними, наведеними в Додатку XXXII до глави 7 «Транспорт» розділу V «Економічне і галузеве співробітництво» Угоди про асоціацію для підтримки до 2020 року експлуатаційного парку пасажирських вагонів на рівні 2000 од протягом найближчих 5 років АТ «Укрзалізниця» має інвестувати в його оновлення 10,6 млрд грн [88].

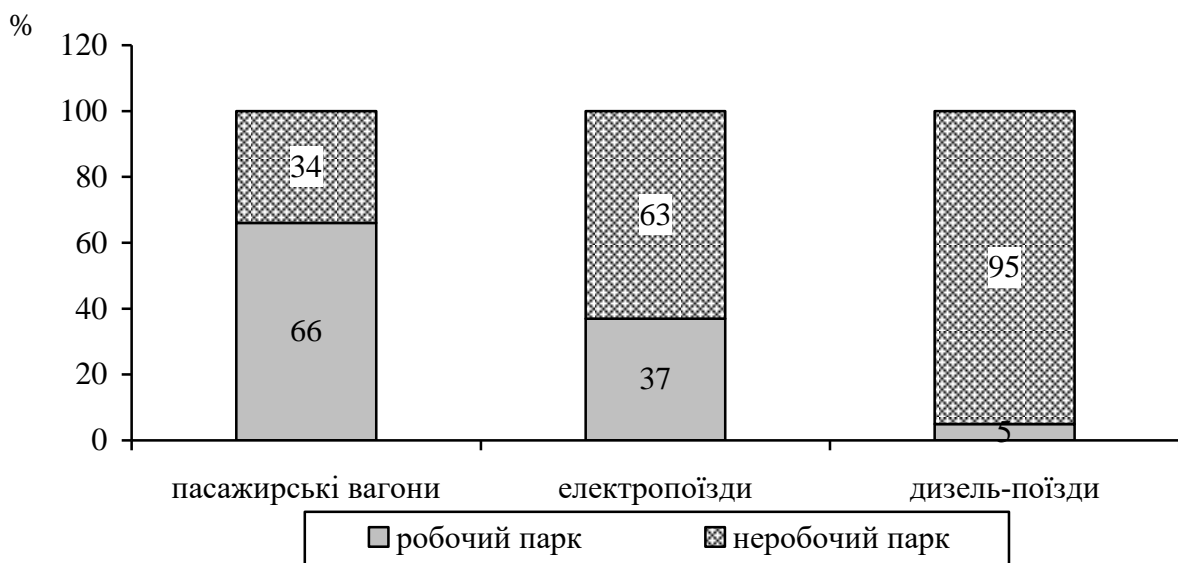


Рис. 1.10. Поточний стан парку рухомого складу для виконання пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» станом на 2017 рік [89]

Не кращою є ситуація і з парком моторвагонного рухомого складу. Сьогодні з 1391 секції електропоїздів понад нормативний термін експлуатується 881 секція (63 %), а з 299 секцій дизель-поїздів і рейкових автобусів – 268 секцій дизель-поїздів (95 %). За оцінкою експертів, у найближчі 5 років для технічного переозброєння парку моторвагонного рухомого складу АТ «Укрзалізниця» необхідно інвестувати близько 12,9 млрд грн [89].

Наслідком несвоєчасного оновлення парку рухомого складу для виконання пасажирських перевезень стало те, що більшість пасажирів скаржаться на порушення санітарних норм у вагонах, відсутність вентиляції та кондиціонування навіть у купейних вагонах, погане опалення в зимовий період, незадовільне функціонування вокзалів, порушення правил обслуговування пасажирів-пільговиків і в цілому вказують на часті порушення умов перевезення пасажирів [90].

У свою чергу саме незадовільний технічний стан рухомого складу та об'єктів залізничної інфраструктури разом з низькою якістю обслуговування створюють величезну загрозу для безпеки перевезень. Так, у 2017 році порівняно з попередніми роками спостерігається збільшення рівня аварійності на залізничних переїздах, зокрема на 7,5 %, у результаті чого кількість осіб, загиблих внаслідок таких аварій, збільшилася на 185,7 % [91]. Підвищився і рівень травматизму на залізничному транспорті: якщо у 2016 році в результаті аварій та інцидентів 3 особи отримали травми і жодна особа не загинула, то у 2017 році ситуація з безпекою перевезень значно гірша – 104 особи загинуло і 80 отримали травми. Окрім того, протягом 2017 року на залізницях України сталося 2 катастрофи, внаслідок яких загинуло 18 осіб, тоді як у 2014-2016 роках не було допущено жодної ситуації такого рівня [92].

Значною мірою підвищення рівня аварійності на залізницях України через поганий технічний стан основних фондів є і результатом низького рівня інвестицій в активи. За період з 2007 по 2016 роки рівень капітальних вкладень в оновлення фондів галузі зменшився в 5 разів: з 1274 млн дол. у 2007 році до 254 млн дол. у 2016 році (рис. 1.11) [85], а порівняно з такими досить відомими

залізничними компаніями, як ВАТ «РЖД», Canadian National, Canadian Pacific, Union Pacific, KTZ, і взагалі в 4 рази. У той час як крупний оператор магістральних залізниць Казахстану АТ «Національна компанія «Казахстан темір жолі» вкладає щорічно близько 14,6 % інвестицій в активи, розмір таких вкладень АТ «Укрзалізниця» не перевищує 2,4 %. Для порівняння, ВАТ «РЖД» інвестує в активи 7,2 %, Canadian National – 7,4 %, Canadian Pacific – 7,6 %, Union Pacific – 8,9 % [93].

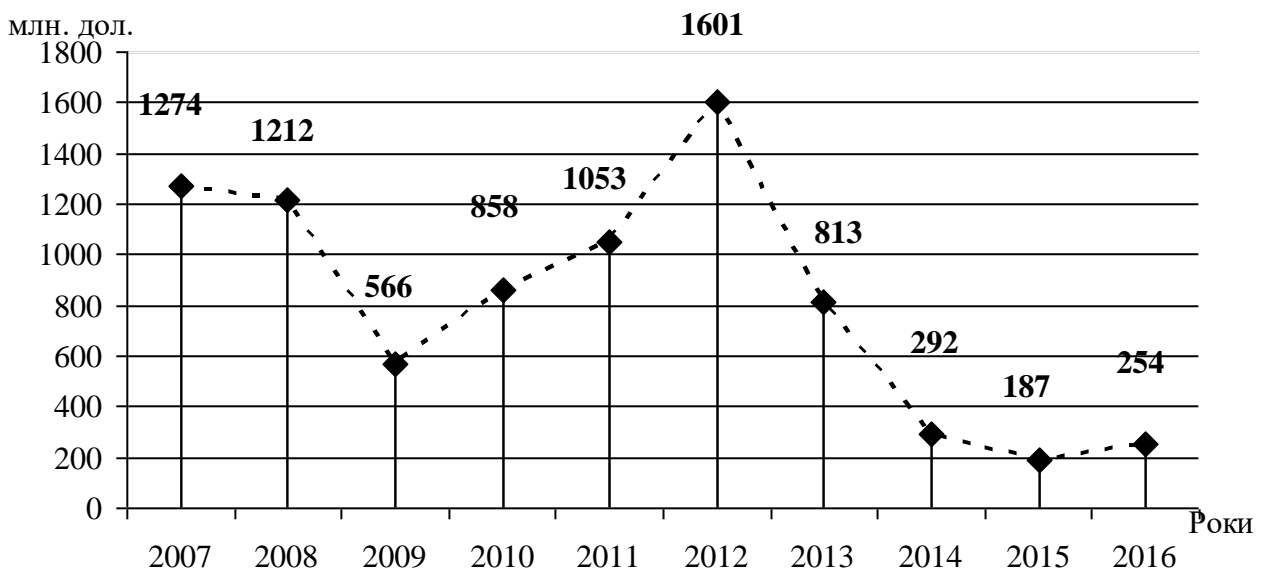


Рис. 1.11. Фактичний рівень капітальних вкладень АТ «Укрзалізниця» протягом 2007-2016 років [85]

Сьогодні має місце невідповідність обсягу закупівель рухомого складу реальним потребам галузі. Хоча протягом 2017 року АТ «Укрзалізниця» було спрямовано значний обсяг коштів на придбання вантажного парку, у цілому зараз спостерігається значне відставання обсягів його закупівель від обсягів списання. Так, протягом 2014-2015 років у цілому було виведено з експлуатації 8179 вантажних вагонів (4432 од – 2014 рік, 3747 од – 2015 рік), тоді як обсяг придбання і взагалі дорівнював 0 (табл. 1.5).

Подібного роду ситуація існує і з парком тягового рухомого складу. За прогнозними оцінками, до 2025 року потрібний парк маневрових тепловозів, електровозів і вантажних тепловозів для нормального задоволення потреб

економіки в перевезеннях становитиме відповідно 1345 од, 987 од та 205 од. Наразі в АТ «Укрзалізниця» експлуатується 766 електровозів, 965 маневрових тепловозів і 189 вантажних тепловозів [95].

Таблиця 1.5

Обсяги придбання та виведення з експлуатації вантажних вагонів
протягом 2007-2017 років [94]

	Роки										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Парк вантажних вагонів, тис. од				196,9	193,6	198,3	193,6	185,5	179,9	173,4	
Інвентарний парк вантажних вагонів, тис. од		136,9		124,7	120,5	111,7	53,9	43,1	36,4	35,5	
Кількість вагонів, виведених з експлуатації, од	5903	5963	6119	4333	3500	4300	3000	4432	3747		
Кількість придбаних нових вантажних вагонів, од	1991	1828	0	724	460	204	723	0	0	1048	2721

Загрозливий характер мають і тенденції у сфері забезпечення соціального розвитку і підтримки працівників залізничного транспорту. Попри те, що політика роботи з персоналом АТ «Укрзалізниця» сьогодні орієнтована на формування статусу галузі як конкурентного європейського роботодавця за рахунок реалізації ряду проектів, спрямованих на покращення механізмів відбору персоналу, підвищення його кваліфікації та перенавчання, покращення корпоративної культури та соціальних гарантів, у цілому на залізничному транспорті спостерігається суттєве погіршення рівня соціальної відповідальності перед власними працівниками. По-перше, на сьогодні для залізничного транспорту притаманним є високий рівень плинності кадрів, що стало результатом втрати престижу професії залізничників. Лише за період

2011-2017 роки середньооблікова чисельність працівників основної діяльності скоротилася з 339,4 тис. осіб у 2011 році до 219,1 тис. осіб у 2017 році, тобто на 120,3 тис. осіб або на 35,5 % (рис. 1.12) [73].

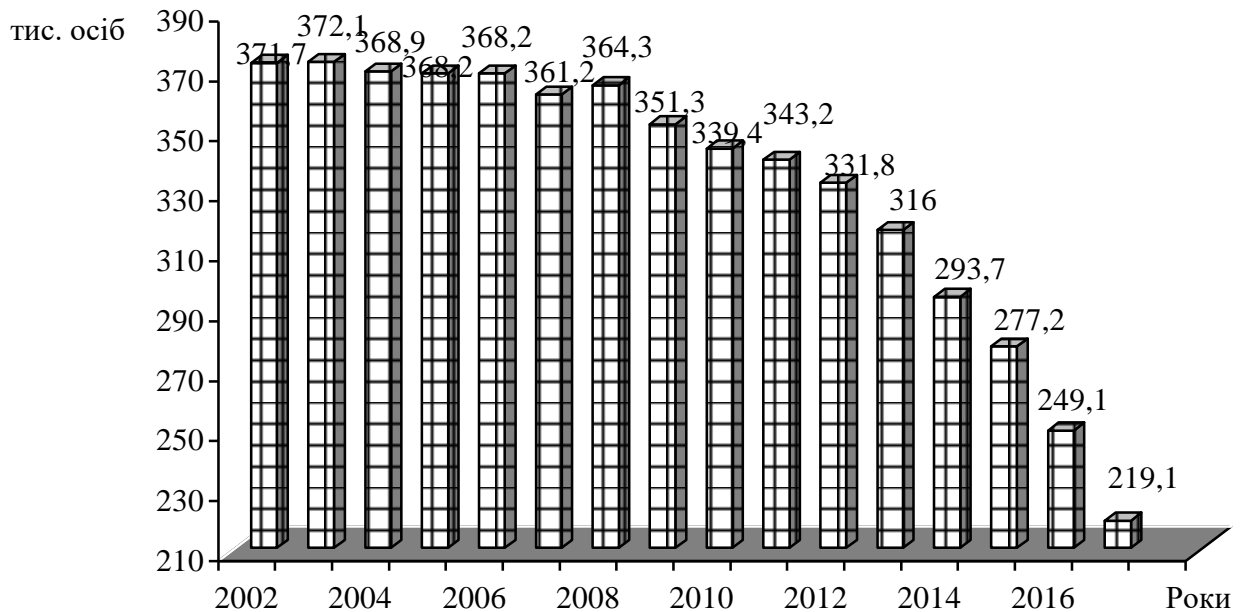


Рис. 1.12. Динаміка середньооблікової кількості працівників основної діяльності протягом 2002-2017 років [73]

Безумовно, частково це пов'язано з втратою залізничної інфраструктури на території Криму та Сходу країни, однак навіть порівняно з 2015 роком (середньооблікова чисельність працівників основної діяльності становила 277,2 тис. осіб) чисельність працівників зменшилася на 19,4 тис. осіб [73]. Аналізуючи причини цього негативного явища, у першу чергу слід вказати на невідповідність рівня оплати праці з соціальними стандартами у галузі реальним потребам працівників і кваліфікаційним вимогам до них.

Попри поступове підвищення заробітної плати для працівників галузі зараз її рівень є досить низьким, враховуючи те, що діяльність з перевезення пасажирів і вантажів є досить відповідальною і небезпечною. Для порівняння, якщо в Німеччині працівники залізниці отримують у середньому до 2500 євро на місяць, то заробітна плата працівників українських залізниць у 2017 році не перевищувала 7751,5 грн, що в перерахунку складає трохи більше 200 євро на

місяць [96]. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності протягом 2002-2017 років подана на рис. 1.13.

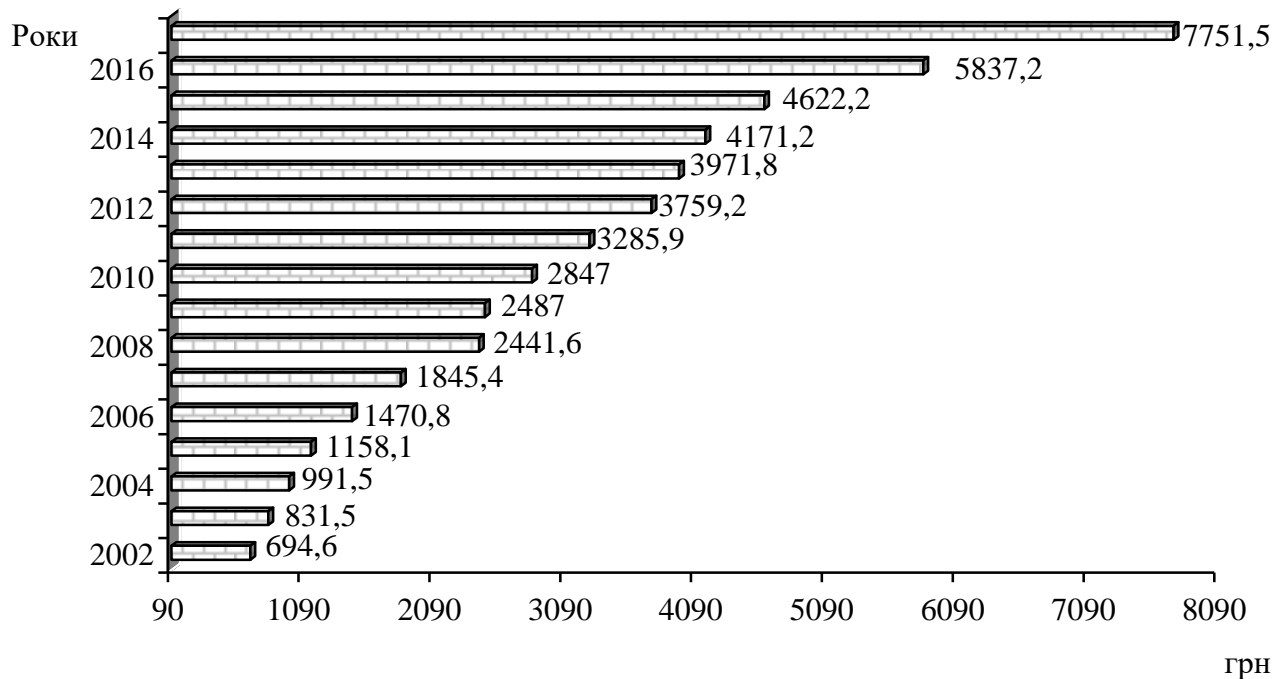


Рис. 1.13. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності протягом 2002-2017 років [73]

Якщо порівнювати рівень середньомісячної заробітної плати на залізничному транспорті і в середньому по країні, то, безумовно, нині спостерігається незначне випередження за цим показником (табл. 1.6). Однак, порівнюючи рівень оплати праці на залізничному транспорті та у сфері фінансів і страхової діяльності, безумовно, у галузі даний показник майже в 1,5 рази нижчий, це вже не говорячи про рівень заробітної плати на авіаційному транспорті, де розмір середньомісячної заробітної плати в 4 рази вищий, ніж на залізничному транспорті, хоча раніше показники оплати праці як на залізничному транспорті, так і на авіаційному зростали одночасно. За даними АТ «Укрзалізниця», сьогодні галузь значно втратила свої позиції в рейтингу оплати праці, зайнявши 15 місце за рівнем заробітної плати серед основних галузей економіки (рис. 1.14). Така тенденція має загрозливий характер, оскільки свідчить про падіння соціальних стандартів на залізничному транспорті, а отже, і загрожує падінням престижу професії залізничника.

Динаміка середньомісячної заробітної плати по Україні в цілому та деяких галузях економіки, зокрема протягом 2002-2017 років [73, 97]

Вид діяльності	Роки															
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Разом по Україні	376	462	590	806	1041	1351	1806	1906	2239	2633	3026	3282	3480	4195	5183	7104
Сільське господарство	178	210	295	415	553	733	1076	1206	1430	1800	2023	2344	2556	3309	4195	6057
Промисловість	485	591	743	967	1212	1554	2017	2117	2580	3120	3500	3774	3988	4789	5902	7631
Будівництво	427	546	709	894	1140	1486	1832	1511	1754	2251	2491	2727	2860	3551	4731	6251
Фінансова і страхова діяльність	976	1051	1258	1553	2050	2770	3747	4038	4695	5433	6077	6326	7020	8603	10227	12865
Діяльність транспорту і зв'язку	573	685	843	1057	1328	1670	2207	2409	2726	3138	3474	3582	3768	4653	5810	7688
Авіаційний транспорт	702	857	1232	1622	2053	2704	4061	5106	6947	8917	9996	10642	11967	18470	24688	31088
Залізничний транспорт	694,6	831,5	991,5	1158,1	1470,8	1845,4	2441,6	2487	2847	3285,9	3759,2	3971,8	4171,2	4622,2	5837,2	7751,5

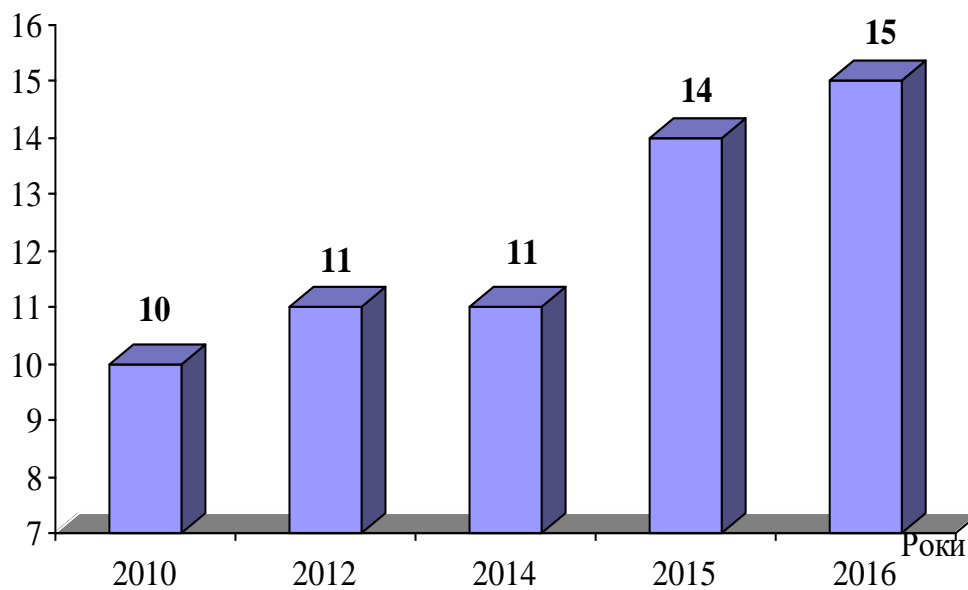


Рис. 1.14. Місце залізничників у рейтингу заробітних плат протягом 2010-2016 років [93]

Разом з падінням рівня оплати праці, недовіри до керівництва, корупцією та відсутністю реальних антикорупційних дій, неефективністю соціальної інфраструктури та організаційної культури, необ'єктивністю механізму відбору персоналу та незадовільним рівнем техніки безпеки і санітарно-побутових умов ще більше підвищується рівень соціальної напруги в галузі.

Переважно такі загрозливі тенденції функціонування залізничного транспорту є результатом низького рівня інвестування як у модернізацію інфраструктури, так і розвиток власного персоналу. Погіршення інвестиційного клімату в державі в результаті загострення воєнно-політичної кризи, а також скорочення обсягів роботи галузі призвело до падіння інвестиційних і кредитних рейтингів АТ «Укрзалізниця». В умовах скорочення доходів від перевезень залізничний транспорт виявився неспроможним розрахуватися за власними кредитними зобов'язаннями, що залучалися з боку іноземних інвесторів і міжнародних фінансових організацій для реалізації проектів розвитку галузі та рефінансування існуючих заборгованостей. Як наслідок, у 2015 році на той час ще Державна адміністрація залізничного транспорту оголосила своїм кредиторам про настання технічного дефолту в галузі і розпочала заходи щодо реструктуризації існуючих кредитних зобов'язань [98].

Сьогодні кредитний портфель АТ «Укрзалізниця» нараховує 4 кредити, що надавалися такими іноземними інвесторами та міжнародними фінансовими організаціями, як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Експортно-імпортний банк Кореї (КЕХІМ), Європейський інфраструктурний банк (ЄІБ) для придбання вантажних вагонів, колійної техніки, закупівлі 10 міжрегіональних електропоїздів виробництва Компанії Хюндай Ротем та будівництва Бескидського тунелю (табл. 1.7). Навіть попри те, що галузі вдалося залучити хоча і незначну, однак настільки необхідну для підтримки стабільного функціонування суму кредитних коштів, у цілому кредитні рейтинги АТ «Укрзалізниця» є досить низькими. За результатами оцінювання таких міжнародних рейтингових агентств, як Standard&Poor's та Fitch, довгостроковий рейтинг АТ «Укрзалізниця» знаходиться на рівні ССС+ та ССС

відповідно, що характеризує ситуацію в галузі як таку, за якої існує потенційна ймовірність невиконання емітентом своїх боргових зобов'язань [99].

Таблиця 1.7

Кредити від іноземних інвесторів та міжнародних фінансових організацій [100]

Кредитор	Рік укладання угоди	Мета кредиту	Сума кредиту у валюті договору	Відсоткова ставка	Термін погашення, рік	Поточний стан
ЄБРР	2004	Закупівля колійної техніки та будівництво Бескидського тунелю	120 млн дол. США	Лібор+1%	2022	У стадії погашення
ЄБРР	2009	Придбання Донецькою залізницею вантажних вагонів загального призначення	125 млн.дол. США	Лібор+6%	2021	В стадії погашення
КЕ-ХІМ	2010	Закупівля 10 міжрегіональних електропоїзді в виробництва Компанії Хюндай Ротем	260,95 млн дол. США	Лібор+2,6%	2020	У стадії погашення
ЄІБ	2014	Будівництво Бескидського тунелю	55 млн євро	Фіксована або плаваюча ставка для кожного траншу	2041	У стадії отримання

Разом з використанням кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій АТ «Укрзалізниця» для залучення інвестицій активно застосовує облігаційні інструменти. Зокрема вперше такий інструмент було застосовано керівництвом галузі у 2013 році шляхом розміщення на Ірландській фондовій біржі п'ятирічних євробондів в обсязі 500 млн дол. терміном погашення травень 2018 року [101]. Однак з настанням фінансової скрути, що виразилися в

оголошенні технічного дефолту галуззю, у 2016 році залізничним транспортом було репрофільовано даний обсяг облігацій шляхом збільшення ставки дохідності з 9,5 до 9,875 % і продовження терміну їх погашення до 2021 року [100]. За слова керівника залізничного транспорту, станом на початок 2018 року зовнішній борг АТ «Укрзалізниця» становить 39 млрд грн, що свідчить про зростання боргових зобов'язань у галузі [102].

Отже, узагальнюючи, слід зазначити, що наразі АТ «Укрзалізниця» перебуває в стані системної кризи, що не дозволяє галузі стати на шлях якісних перетворень.

Проявами системної кризи на залізничному транспорті є [103]:

- по-перше, різке падіння обсягів роботи галузі, що виразилося в скороченні за 15 років транзиту вантажів на 54,36 % (на 24145,4 млн т км), вантажообігу – на 0,64 % (на 1226,4 млн т км) і пасажирообігу – на 44,6 % або 2542,2 млн пас. км;

- по-друге, скорочення чисельності працівників основної діяльності - за 15 років кількість працівників зменшилася на 152,6 тис. осіб;

- по-третє, падіння позицій галузі в рейтингу заробітних плат – за 6 років (2010-2016 роки) АТ «Укрзалізниця» втратила 5 позицій за рівнем оплати праці;

- по-четверте, критичний рівень зносу фондів – наразі основні засоби галузі морально і фізично застаріли: рівень зносу магістральних електровозів сягає 84 %, маневрових тепловозів – 80 %, парку вантажних вагонів – понад 90 %, пасажирських вагонів – 87 %, парку електро- та дизель-поїздів – більше 90 %, тягових підстанцій – 67 %, контактної мережі – 55 %;

- по-п'яте, оголошення технічного дефолту і отримання низьких кредитних рейтингів з боку міжнародних рейтингових організацій;

- по-шосте, низький рівень інвестицій в активи – наразі фактичний рівень капітальних інвестицій в інфраструктуру, рухомий склад та інші об'єкти залізничного транспорту в 4 рази менше, ніж вкладення таких операторів залізничного транспорту, як ВАТ «РЖД», Canadian National, Canadian Pacific,

Union Pacific, KTZ;

– по-сьоме, тотальна корупція та клановість. Неодноразові дослідження громадської організація «Залізниця без корупції» вказують на існування численних схем розкрадання коштів у процесі тендерних закупівель. Найпоширенішими механізмами «відмивання» коштів АТ «Укрзалізниця» стали постачання запасних частин за завищеними цінами, махінації з податками, укладання договорів з фіктивними фірмами, фірмами «прокладками» та компаніями, що взагалі не є виробниками продукції у виграному тендері, тощо [104]. Як наслідок, за словами Міністра інфраструктури України В. Омеляна, «через корупцію АТ «Укрзалізниця» втрачає мінімум 15 млрд грн на рік» [105].

Саме ці тенденції функціонування залізничного транспорту підтверджують поглиблення деструктивних процесів у галузі, що фактично призвели до загострення кризи довіри з боку основних стейкхолдерів, кризи безпеки перевезень, кризи управління та ефективності, технологічної кризи, кадрової, інноваційної, інвестиційної та екологічної криз. Безумовно, такого роду деструкції розвитку залізничного транспорту значною мірою стали результатом і тих процесів, що наразі мають місце в середовищі функціонування галузі.

У зовнішньому середовищі найбільш загрозливий вплив на розвиток залізничного транспорту і його конкурентоспроможність в умовах євроінтеграції мають:

- розбудова нових сухопутних маршрутів в обхід України;
- погіршення макроекономічної ситуації в країні, загострення воєнного конфлікту на Сході;
- падіння обсягів промислового виробництва;
- посилення конкуренції з боку інших видів транспорту;
- погіршення якості життя населення, демографічна криза;
- інфляція, нестабільність курсу гривні;
- відтік інвесторів;

- посилення рейдерських атак;
- втрата державного контролю над природними монополіями, послаблення її регулюючої функції тощо.

З іншого боку, не меншу загрозу носять ті проблеми, що мають місце всередині галузі. Серед найбільш несприятливих тенденцій функціонування українських залізниць слід виділити зростання тарифів і непрозорість ціноутворення, часті зміни керівництва та жорсткий стиль управління, низький рівень взаємодії з бізнес-середовищем, низьку якість транспортно-логістичного обслуговування, низькі соціальні стандарти і соціальний захист персоналу, незадовільний рівень участі в реалізації програм розвитку країни, високу енерго- та ресурсоемність, недосконалість системи мотивації, техніко-технологічну відсталість, слабку інформаційну відкритість галузі, корупцію та клановість, відсутність інвестицій, низький кредитний рейтинг, погіршення фінансово-економічного становища та слабкість кадрової політики тощо.

Слід вказати і на те, що процеси реформування залізничного транспорту, які наразі реалізуються в рамках виконання прийнятої Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту, покликаної [106] підвищити ефективність діяльності галузі шляхом забезпечення безпеки функціонування і доступності ринку послуг залізниць для всіх суб'єктів господарювання; створити умови для рівного доступу до користування послугами об'єктів інфраструктури залізничного транспорту і додатковими послугами; удосконалити систему управління залізничним транспортом; створити сприятливі умови для залучення інвестицій, необхідних для оновлення та модернізації виробничо-технічної бази залізниць і забезпечити прозорість їхньої фінансової діяльності, також можуть призвести до неочікуваних негативних змін.

У випадку подальшого ігнорування потреб галузі та затягування процесів реформування існує високий рівень імовірності:

- по-перше, втрати споживачів і частки ринку;
- по-друге, поглиблення технологічної відсталості, втрати пропускних

спроможностей;

- по-третє, підвищення рівня аварійності на залізницях України;
- по-четверте, втрати інвестицій, необоротних активів, комерційної таємниці, соціальної інфраструктури;
- по-п'яте, наростання боргових зобов'язань, неплатоспроможність, втрати керованості бізнес-процесів і порушення організаційних комунікацій;
- по-шосте, відтоку висококваліфікованих, професійних кадрів, погіршення трудової дисципліни, падіння рівня продуктивності праці, неможливості виконання соціальних зобов'язань перед персоналом;
- по-сьоме, дезінтеграції з бізнес-середовищем і неможливості участі в загальнодержавних проектах розвитку тощо.

У таких складних умовах основне завдання залізничного транспорту полягає у відновленні довіри з боку ключових для галузі стейкхолдерів шляхом реалізації потенціалу соціальної відповідальності. На сьогодні соціальна відповідальність - це не лише меценатство, соціальний захист працівників, добropорядні взаємовідносини з партнерами. У першу чергу соціальна відповідальність є проявом рівня морально-етичного виховання особистості і тих культурно-етичних основ, що діють у певній компанії. Адже остання будується саме на особистих якостях як персоналу, так і керівництва, усвідомленні суспільної значущості їхньої діяльності, а також відображує їхні ініціативність, здатність до професійного виконання зобов'язань і творчого ставлення до справ. Почуття обов'язку, взаємоповага, дисципліна, патріотизм, переживання є тими соціально-психологічними нормами, на яких заснована соціальна відповідальність.

З іншого боку, соціальна відповідальність забезпечує і певного роду мотивацію як працівників, так і компанії в цілому в процесі реалізації власної господарської діяльності. Будь-яка компанія наразі цілком розуміє, що успішно розвиваючись, залучаючи інвестиції та отримуючи прибуток, необхідно дотримуватися зобов'язань перед державою, вчасно сплачувати податки, прозоро співпрацювати зі стейкхолдерами, а також турбуватися про рівень

життя і умови праці власних працівників. Гідні умови та оплата праці працівників, навчання співробітників і надання їм можливості для розвитку означає не лише зростання продуктивності праці, запобігання плинності кадрів, але й є мотивом для залучення кращих працівників, інструментом формування іміджу відповідального роботодавця, що і відображує мотиваційну властивість (функцію) соціальної відповідальності.

Одночасно з цим використання сучасних методів організації праці, необхідність дотримання стандартів безпеки праці, а також пристосування до екологічних стандартів змушує компанії всіляко сприяти власному інноваційному розвитку, впроваджуючи нові технології виробництва, реалізуючи різного роду ресурсо- та енергозберігаючі заходи. Тому використовуючи такого роду інноваційні властивості соціальної відповідальності підприємства одночасно й забезпечують оптимізацію власних виробничих витрат, підвищуючи тим самим ефективність виробництва та поліпшуючи фінансово-економічні показники діяльності.

Іншим важливим аспектом підтримки стабільних конкурентних позицій компанії на ринку є її взаємодія з контрагентами, що відображує комунікаційна функція соціальної відповідальності. Потреба в інвестиціях вимагає добропорядних відносин і чесності по відношенню до інвесторів та акціонерів, недопущення маніпулювання інвестиціями та забезпечення їхнього цільового використання; потреба в якісних ресурсах – відповідного ставлення до постачальників; потреба в ринках збуту і попиті на власну продукцію – етичного ставлення до споживачів, пріоритету їхніх потреб і вимог над власними вигодами підприємства.

Навіть у відносинах із конкурентами основою підтримки конкурентної стійкості компанії є дотримання принципів добросовісної конкуренції, запобігання таємним угодам на ринку та дотримання конкурентного законодавства.

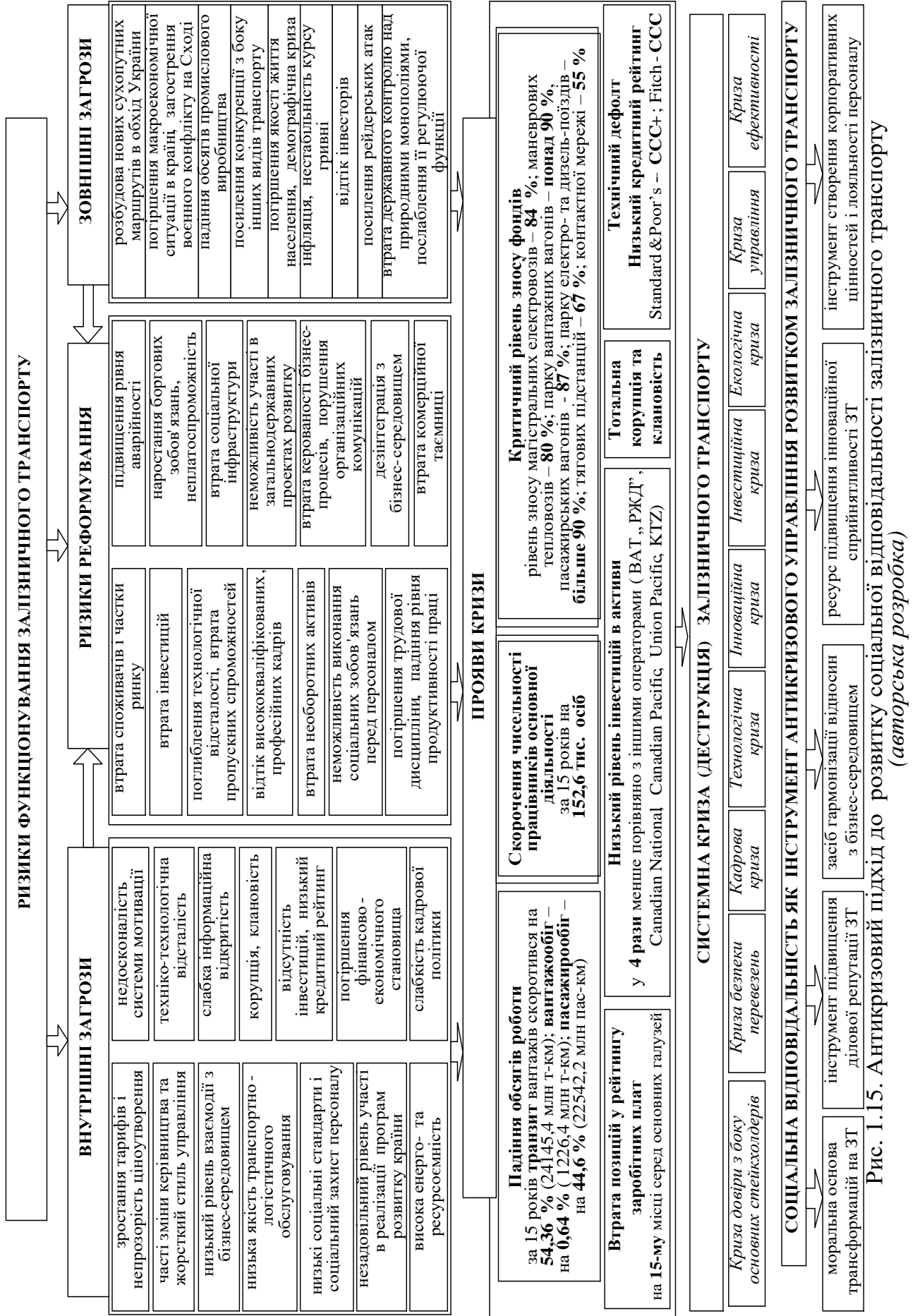
Слід зазначити і те, що будь-який суб'єкт господарювання для підтримки власної ефективності та конкурентоспроможності зацікавлений у залученні

державних інвестицій або замовлень шляхом участі в державних і регіональних проектах розвитку, оскільки таким чином надається можливість для отримання певного роду преференцій з боку держави. Окрім того, співпрацюючи з державними та громадськими організаціями під час реалізації проектів регіонального чи загальнодержавного значення, компанія отримує можливість розширити ринки збуту власної продукції, інтегруючись у систему взаємовідносин «країна-регіон-суспільство».

Ґрунтуючись на визначеному вище, можна стверджувати, що соціальній відповідальності як політиці діяльності компанії, спрямованій не лише на отримання прибутку, але й забезпечення позитивного внеску в розвиток суспільства, притаманний цілий комплекс таких антикризових властивостей, як інноваційність, комунікаційність, оптимізаційність, інтеграційність і морально-етичне виховання. Відповідно до цього в основу подолання кризових явищ у галузі пропонується покласти антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності залізничного транспорту, що ґрунтується на розкритті зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків реформування АТ «Укрзалізниця» та враховує такі антикризові властивості соціальної відповідальності, як інноваційність, комунікаційність, оптимізаційність, інтеграційність і морально-етичне виховання (рис. 1.15) [107].

Це пов'язано з тим, що для залізничного транспорту розвиток соціальної відповідальності означає формування моральної основи трансформації галузі, підвищення її ділової репутації, створення корпоративних цінностей і забезпечення лояльності персоналу, підвищення інноваційної сприйнятливості та гармонізацію відносин залізниць з бізнес-середовищем функціонування [108].

Використання даного підходу дозволить визначитися з інструментами формування системи соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця», сприятиме впровадженню принципів соціально відповідального господарювання на залізничному транспорті.



1.3. Концепція формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України

Жорсткі умови конкуренції у наш час змушують компанії використовувати не лише економічні методи конкурентної боротьби, але й демонструвати власні цінності, норми і принципи поведінки на ринку, проявляючи таким чином своє ставлення до середовища функціонування і основних груп стейкхолдерів. Адже лише опікуючись питаннями розвитку суспільства в цілому, соціального забезпечення власних працівників, враховуючи інтереси ділових партнерів і споживачів та дотримуючись екологічних і етичних принципів діяльності, компанія має змогу сформувати позитивну ділову репутацію, а отже, і забезпечити зростання вартості власного бізнесу.

АТ «Укрзалізниця» є досить великою державною компанією, що реалізує транспортні послуги, задовольняючи тим самим потреби населення і економіки країни в перевезеннях. Переживаючи період реформацій, на сьогодні АТ «Укрзалізниця» намагається якомога більше адаптувати галузь до прийнятих у Європі принципів ведення господарської діяльності. Одночасно з процесами корпоратизації в галузі відбувається впровадження принципів соціально відповідального господарювання. На жаль, обраний керівництвом залізничного транспорту стратегічний підхід до корпоративної соціальної відповідальності і сталого розвитку реалізується без чітко визначеної стратегії і механізмів реалізації соціальної відповідності галузі, що не забезпечує узгодження цілей-цінностей залізничного транспорту з основною групою його стейкхолдерів, отже, негативно впливає на його конкурентні і соціальні позиції.

Зокрема діяльність у сфері соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця» та його регіональних філій неодноразово піддавалась оцінці Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». У звітах даного Центру за 2012, 2015-2016 роки зустрічаються рейтинги підприємств

залізничного транспорту за рівнем соціальної відповідальності. Так, за даними дослідження за 2012 рік, регіональні філії АТ «Укрзалізниця» мали досить низькі рейтинги за індексом прозорості (рис. 1.16).

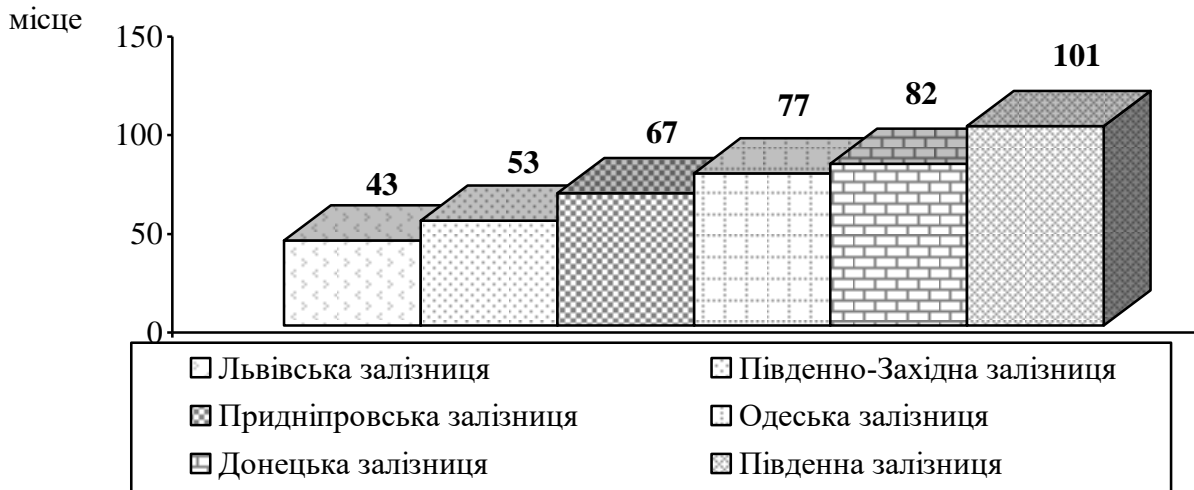


Рис. 1.16. Рейтинг регіональних філій АТ «Укрзалізниця» за індексом прозорості Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» у 2012 році (сформовано на основі роботи [109])

Найкращі позиції мала регіональна філія «Львівська залізниця», зайнявши 43 місце серед 109 підприємств, що брали участь в оцінюванні, отримавши оцінку рівня прозорості в 17,5 % зі 100 %. На 53 місці опинилася регіональна філія «Південно-Західна залізниця» (індекс прозорості – 15,5 %), на 67 місці - регіональна філія «Придніпровська залізниця» (індекс прозорості – 13,5 %), на 77 - регіональна філія «Одеська залізниця» (індекс прозорості – 11 %) і на 82 місці регіональна філія «Донецька залізниця» з індексом прозорості 10 %. Найнижчими виявилися позиції регіональної філії «Південна залізниця», що зайняла 101 місце в рейтингу підприємств та отримала індекс прозорості в 5,5 % [109, с. 44-45].

За результатами оцінювання індексу прозорості державних компаній у 2014-2015 роках, АТ «Укрзалізниця» значно покращила свої рейтинги порівняно з попередніми роками. Набравши 21 бал у процесі оцінювання, Державна адміністрація залізничного транспорту України опинилася у

2014 році на 27 місці в рейтингу. Регіональні філії також покращили свої показники в рейтингу індексу прозорості державних компаній України. Зокрема на той час Державне територіально-галузеве об'єднання «Львівська залізниця» (регіональна філія «Львівська залізниця») з 37 балами зайняло 6 місце в рейтингу, ДП «Одеська залізниця» (регіональна філія «Одеська залізниця») (35 балів) – 8 місце в рейтингу, ДП «Південна залізниця» (32 бали) – 10 місце, Державне територіально-галузеве об'єднання «Південно-Західна залізниця» (28 балів) зайняло 16 місце в рейтингу [110].

Завдяки покращенню рівня наповнюваності власного сайту і частковому висвітленню інформації щодо політики розвитку персоналу, охорони здоров'я і охорони праці працівників, а також корпоративних соціальних пріоритетів галузі АТ «Укрзалізниця» (на той час Державна адміністрація залізничного транспорту України) у 2015 році увійшла до 10 найпрозоріших державних підприємств, опинившись з 41 балом на 8 місці у рейтингу [111].

У 2016 році регіональні філії АТ «Укрзалізниця» значно знизили свої позиції за індексом прозорості і корпоративної соціальної відповідальності українських компаній. За результатами моніторингу розвитку корпоративної соціальної відповідальності Центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності за індексом прозорості і корпоративної соціальної відповідальності регіональні філії АТ «Укрзалізниця» зайняли такі позиції (рис. 1.17): Південна залізниця (19 балів) – 29 місце в рейтингу, Південно-західна залізниця (14 балів) – 44 місце, Львівська та Придніпровська залізниця по 11 балів розділили 54 місце в рейтингу, а Одеська залізниця з 10 балами посіла 63 місце серед 100 найбільших українських підприємств за рівнем розвитку корпоративної соціальної відповідальності [112].

Погіршення рейтингів було викликано цілим рядом причин, найголовнішими серед яких слід виділити такі [113]:

– по-перше, погіршення в цілому рівня інформативності сайтів як регіональних філій, так і АТ «Укрзалізниця» в цілому. Адже навіть у частині звітної інформації, що є обов'язковою для опублікування на офіційних сайтах

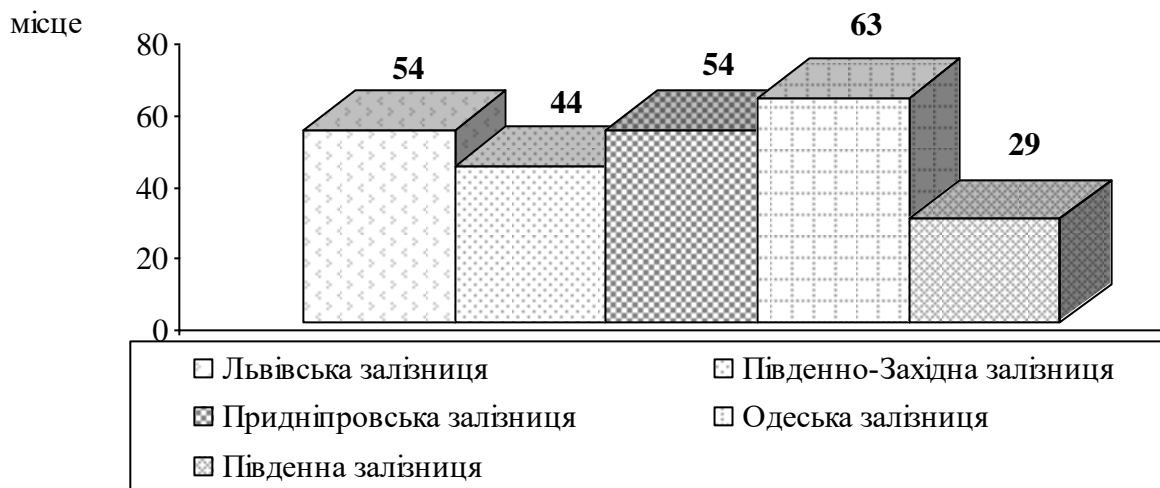


Рис. 1.17. Рейтинг регіональних філій АТ «Укрзалізниця» за індексом прозорості Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» у 2016 році (сформовано на основі роботи [112])

підприємств, сайти АТ «Укрзалізниця» містять звітні дані лише за період, починаючи з 2015 року. Беззаперечно, поясненням цьому може бути те, що до цього періоду підприємство мало іншу організаційну форму діяльності;

– по-друге, у галузі відсутній стратегічний підхід до реалізації корпоративної соціальної відповідальності, адже відсутня і стратегія корпоративної соціальної відповідальності і відповідно пріоритети галузі в цій сфері, уже не говорячи про політику щодо дотримання прав людини, відповідального маркетингу, охорони довкілля та сприяння розвитку громад (споживачів) тощо;

– по-третє, негативний вплив на позиції АТ «Укрзалізниця» в індексі прозорості і корпоративної соціальної відповідальності мали і фінансово-економічні показники діяльності галузі, у яких протягом останніх років спостерігається негативна динаміка. Адже падіння обсягів перевезень означало для залізничного транспорту скорочення рівня доходів, а отже, погіршення соціальних показників розвитку.

Однак важливим аспектом у проведенні оцінки позицій АТ «Укрзалізниця» у сфері корпоративної соціальної відповідальності є і те, що залізничний транспорт - досить специфічна галузь, яка відзначається

величезними масштаби діяльності компанії та значною кількістю зайнятих у ній працівників. Все це накладає відбиток і на рівень соціальної відповідальності галузі, адже, по-перше, виступаючи інфраструктурною галуззю, залізничний транспорт впливає на економічний розвиток країни в цілому і окремо на кожного її громадянина, як користувача транспортних послуг, а по-друге, масштаби діяльності АТ «Укрзалізниця» як державної компанії багато в чому залежать і від рівня промислового розвитку країни, наявності попиту на внутрішньому ринку та рівня кваліфікації кожного громадянина.

З утворенням АТ «Укрзалізниця» галузь нарешті запустила механізм реформування, орієнтований на підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку перевезень. Однак через ряд причин ті пріоритети, що визначені в якості стратегічних для сталого розвитку залізничного транспорту, реалізуються або досить повільно, або взагалі залишаються «замороженими». Переважно їх невиконання є результатом відсутності власних фінансових ресурсів для розвитку та негативних інвестиційних позицій АТ «Укрзалізниця». За офіційними даними АТ «Укрзалізниця» станом на 2018 рік, за оцінкою таких двох міжнародних рейтингових агентств, як «Standard&Poor's» та «Fitch», кредитний рейтинг залізничного транспорту України становить ССС+ та ССС відповідно [114], що свідчить про збереження переддефолтного стану галузі в результаті неповного виконання компанією зобов'язань перед кредиторами.

Головне завдання керівництва залізничного транспорту в таких важких фінансових умовах полягає в пошуку надійних партнерів та інвесторів для реалізації, визначених у Стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 роки, стратегічних цілей та ініціатив у рамках кожної бізнес-вертикалі. Як свідчить досвід розвинутих закордонних компаній, саме висвітлення їхніх пріоритетів і програм у сфері соціальної відповідальності є одним з найефективніших методів пошуку нових партнерів та інвесторів. Це підтверджується тим, що для будь-якого потенційного інвестора чи партнера вирішальне значення мають такі два аспекти: по-перше, інформаційна

прозорість і відкритість компанії, що дозволяють реалізувати постійний контроль за реалізацією інвестиційних проектів, а по-друге, етика і культура поведінки партнера, що дадуть змогу переконатися в його здатності до виконання прийнятих на себе зобов'язань і норм. При цьому залучення інвестицій не вирішує проблему погіршення соціального захисту працівників залізничного транспорту. Адже, як зазначалося раніше, реформаційні процеси, що орієнтовані переважно на підвищення комерційної ефективності АТ «Укрзалізниця», призвели до загострення соціального конфлікту і значного відтоку кадрів.

Значною мірою такого роду негативні явища стали наслідком фрагментарності обраної керівництвом залізничного транспорту політики соціальної відповідальності. Перш за все, формування політики соціальної відповідальності здійснюється в умовах відсутності чітко визначених цілей галузі в кадровій сфері, енергетичній, екологічній, сфері взаємовідносин з інвесторами, кредиторами, споживачами, державою та суспільством в цілому. Зокрема відсутня кадрова стратегія, а кадрова політика орієнтована на поточне оперативне управління та короткострокове планування персоналу. На думку автора, доцільно зупинитися на характеристиці існуючих елементів соціальної відповідальності на залізничному транспорті.

Так, для підвищення лояльності співробітників сьогодні основні зусилля зосереджені на розробленні політики найму працівників, механізмах їх відбору, розвитку та вивільнення, тривають заходи оптимізації функціональної та організаційної структури підрозділів для раціоналізації чисельності персоналу. Основними елементами політики залізничного транспорту у сфері кадрів і їхнього соціального розвитку наразі є нова система оплати праці, що враховує кваліфікацію та важливість професії в технологічному процесі роботи залізничного транспорту (впроваджена у грудні 2017 року); система навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу, система багатопрофільного тестування; програма забезпечення житлом; проект «Внутрішній ринок праці»; програма укомплектування вакантних посад,

система планування потреби в персоналі; концепція розвитку молодіжного руху в АТ «Укрзалізниця»; система управління охороною праці, медичного огляду та пенсійного страхування тощо.

У сфері енергоефективності та енергозбереження політика АТ «Укрзалізниця» сьогодні ґрунтується на впровадженні новітніх технологій для освітлення, опалення і кондиціонування виробничих та адміністративних будівель. Наразі основним інструментом політики енергоефективності та енергозбереження на залізничному транспорті є Програма ресурсозбереження, що визначає технічні, організаційно-технічні та інші заходи, спрямовані на скорочення рівня використання дизельного палива, електроенергії і котельно-пічного палива. На жаль, попри те, що в структурі витрат залізничного транспорту саме витрати на паливно-енергетичні ресурси є найбільшими, слід вказати на те, що в галузі заходи з енерго- і ресурсозбереження реалізуються не достатньо ефективно. По-перше, відсутня комплексна Стратегія з енергетичного менеджменту на залізничному транспорті, а по-друге, має місце низький рівень контролю за рівнем використання даних ресурсів (не створена система моніторингу використання паливно-енергетичних ресурсів і відсутня комплексна інформаційна система з енергоменеджменту в галузі).

Екологічна відповідальність АТ «Укрзалізниця» реалізується в рамках обраної галузю екологічної політики, що включає заходи різного характеру, спрямовані на охорону довкілля, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, збереження та відновлення природних ресурсів, охорону атмосферного повітря, водних і земельних ресурсів, а також роботу у сфері екологічного виховання. Слід зазначити, що екологічна політика АТ «Укрзалізниця» наразі трансформується у відповідності з цілями Стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 роки та положеннями Міжнародного стандарту якості стану навколишнього природного середовища серії ISO 14000.

Основні інноваційні заходи, які визначені керівництвом галузі в якості перспективних для покращення рівня екологічної відповідальності, полягають у розробленні Програми охорони навколишнього природного середовища та

екологічної безпеки, створенні філії «Проектний науково-виробничий екологічний центр», впровадженні автоматизованої інформаційної системи «Екологія», систем біотестування та автоматичного лабораторного контролю, організації проведення моніторингу стану забруднення ґрунтів у смузі відведення залізничного транспорту, оснащенні пожежних поїздів обладнанням для ліквідації наслідків аварійних ситуацій з небезпечними вантажами та впровадженні роздільного збирання побутових відходів на об'єктах галузі [115].

Усвідомлюючи значущість зовнішніх учасників для підтримки ефективної роботи залізничного транспорту, АТ «Укрзалізниця» наразі вже реалізовано певні заходи і у сфері покращення взаємовідносин з ключовими стейкхолдерами та забезпечення власного сталого розвитку. По-перше, АТ «Укрзалізниця» нарешті, хоча і досить загально, визначилася зі стратегічними ініціативами у сфері сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. По-друге, для ідентифікації та встановлення пріоритетності зацікавлених сторін у галузі вперше було розроблено базову Карту стейкхолдерів, визначено очікування та інтереси зацікавлених сторін, потенційні механізми взаємодії (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Основні очікування та механізми взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі стейкхолдерами [115]

Ключові зацікавлені сторони	Основні очікування / інтереси зацікавлених сторін	Механізми взаємодії
1	2	3
Акціонер	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація Стратегії; – економічна ефективність; – високий рівень фінансового розвитку на конкурентному ринку; – зростання акціонерної вартості; – відкритість і прозорість бізнес-процесів; – корпоративний розвиток і реформування галузі 	Розкриття інформації на зовнішньому веб-сайті (публікація прес-релізів, презентацій). Надання регулярної звітності (річної звітності та інших матеріалів за підсумками звітного періоду). Проведення загальних зборів

1	2	3
Державні органи	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання законодавства; - внесок у соціально-економічний розвиток країни; - внесок у перехід країни до інноваційного розвитку; - відповідність високим стандартам ділової етики; 	Проведення зустрічей з керівниками регіонів і міст регіонів присутності.
	<ul style="list-style-type: none"> - сталий розвиток компанії в довгостроковій перспективі; - зростання вартості бізнесу, а також надходжень до бюджету; - підвищення доступності перевезень; - мінімізація впливу на навколишнє середовище; - підвищення зайнятості й соціальної відповідальності 	Активна участь у роботі консультативних органів і цільових експертних (робочих) груп
Менеджмент і персонал	<ul style="list-style-type: none"> - гідний рівень заробітної плати; - безпечні та комфортні умови праці; - справедлива винагорода і соціальні програми для співробітників; - дотримання прав людини; - можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання; - створення системи справедливої оплати праці залежно від результатів виконаної роботи; - розуміння цілей компанії та своєї ролі у їх досягненні, а також наявність чіткого переліку функціональних обов'язків; - підвищення рівня соціальної захищеності 	<p>Організація регулярного навчання техніці безпеки і підвищення кваліфікації.</p> <p>Укладення колективних договорів для забезпечення соціальної підтримки працівників і членів їхніх сімей, пенсіонерів (колишніх працівників).</p> <p>Розгляд звернень, поданих на гарячу лінію</p>
Партнери у сфері перевезень	<ul style="list-style-type: none"> - прозорі правила співробітництва; - підвищення швидкості і своєчасності доставки вантажів; - зниження вартості доставки вантажів залізничним транспортом 	Договори
Користувачі послуг вантажних перевезень	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення швидкості і своєчасності доставки вантажів; - підвищення доступності перевезень залізничним транспортом; - прозорі правила співробітництва; - поліпшення якості обслуговування; - зниження вартості доставки вантажів залізничним транспортом 	Договори
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - відкритість і прозорість; - добросовісність ведення бізнесу 	Договори. Робочі зустрічі. Партнерство
Пасажири	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення вартісної привабливості; - зниження часу транспортування і забезпечення дотримання графіків руху; - підвищення рівня комфорту і чистоти; - підвищення інтегрованості транспортної системи 	Проведення досліджень очікувань споживачів

Продовження табл. 1.8

1	2	3
Інвестори	<ul style="list-style-type: none"> - управління фінансовими і нефінансовими ризиками; - надійне положення на конкурентному ринку; 	Розкриття інформації на зовнішньому веб-сайті (публікація прес-релізів, презентацій)
	<ul style="list-style-type: none"> - ефективне корпоративне управління; - відповідність високим стандартам ділової етики; - відкритість і прозорість; - зрозуміла структура компанії і прозорі правила співробітництва; - захищеність інвестицій; - висока дохідність інвестицій; - надійність і своєчасність виконання зобов'язань 	Меморандуми, договори
Фінансово-кредитні установи	<ul style="list-style-type: none"> - розміщення вільних грошових коштів на депозитних рахунках; - обслуговування спеціальних рахунків 	Договори. Кваліфікація і професіоналізм співробітників
Підрядники та постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - прозорі конкурсні процедури закупівель товарів і послуг; - сталий розвиток бізнесу; - комерційні інтереси 	Робочі зустрічі. Договори
Населення	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація діяльності компанії з урахуванням інтересів місцевих громад; - участь компанії у вирішенні проблем місцевих громад; - реалізація соціальних програм; - прозорість діяльності 	Діалоги з представниками місцевого населення з метою інформування про діяльність компанії в регіонах присутності. Проведення громадських консультацій з представниками місцевого населення. Розкриття інформації на зовнішньому веб-сайті
Громадські організації	<ul style="list-style-type: none"> - соціальна підзвітність; - реалізація цілей і завдань громадських організацій 	Статут, договірні відносини за укладеними договорами. Проведення зустрічей, семінарів, конференцій тощо
Засоби масової інформації	<ul style="list-style-type: none"> - прозорість бізнес-процесів; - забезпечення оперативного доступу до інформації про діяльність компанії 	Публікації та інформування про діяльність. Оперативне оновлення інформації на сайтах, у соціальних мережах. Робота зі зверненнями і запитам ЗМІ. Публічна звітність
Сім'ї працівників	<ul style="list-style-type: none"> - справедлива винагорода для співробітників; - забезпечення соціальної підтримки працівників і членів їхніх сімей, пенсіонерів (колишніх працівників) 	Публікації в ЗМІ, соціальних мережах та інформування про діяльність компанії. Укладення колективних договорів для забезпечення соціальної підтримки працівників і членів їхніх сімей, пенсіонерів (колишніх працівників)
Міжнародні організації	<ul style="list-style-type: none"> - відкритість і прозорість інформації щодо діяльності компанії 	Публікації в ЗМІ, соціальних мережах, рейтинги, вплив на міжнародну суспільну думку

Масштабною виявилася робота і у сфері збереження та підтримки історичної спадщини. Вже сьогодні функціонує окремий відділ історичної спадщини залізниць України, проходять туристичні подорожі на ретро-поїздах, діє інтерактивна карта об'єктів залізничної історії, працюють дитячі залізниці, що виконують виховну та профорієнтаційну функцію в галузі.

Що стосується взаємодії з органами місцевої та державної влади, представниками громадської, то основним питанням їхньої співпраці є виконання соціальних перевезень АТ «Укрзалізниця» та відповідно відшкодування витрат з боку органів влади.

Ґрунтуючись на аналізі обраного керівництвом АТ «Укрзалізниця» підходу до впровадження засад сталого розвитку та соціальної відповідальності, слід зазначити, що сучасні вимоги висококонкурентного ринку диктують потребу в орієнтації не лише на економічні показники власної ефективності. Висококонкурентний ринок вимагає від компаній більшої зосередженості і на соціальних проблемах суспільства, її працівників, визначаючи їх у якості ключового фактора економічної могутності підприємця. Для покращення взаємодії з ключовими стейкхолдерами та підвищення ділового іміджу АТ «Укрзалізниця» сьогодні необхідним є розроблення цілісної системи соціальної відповідальності залізничного транспорту, що визначала б рівні та інструменти її реалізації в галузі.

У науковій літературі зустрічається досить значна кількість досліджень, присвячених розробленню концепції формування системи соціальної відповідальності. Досить цікавими в цьому напрямку є пропозиції С. В. Філіппової, присвяченні розкриттю цілей, завдань, шляхів, механізмів, принципів та рівнів впровадження соціальної відповідальності в стратегію управління підприємствами [116]. Зокрема даним науковцем пропонується визначати інструменти соціальної відповідальності на трьох рівнях управління підприємством (стратегічний, тактичний, оперативний), що в сукупності формують систему соціальної відповідальності. Однак недоліком такого підходу науковця до впровадження соціальної відповідальності на

підприємствах України є те, що більшість виділених С. В. Філіпповою інструментів соціальної відповідальності носять морально-етичний характер, а тому і система, побудована з їх застосуванням, не враховує такі аспекти, як екологічна відповідальність, взаємозв'язки з громадськістю і владою. Так, на стратегічному рівні в якості основних інструментів соціальної відповідальності даним науковцем визначено корпоративний етичний кодекс, кодекс корпоративного управління, карта стейкхолдерів, соціальні інвестиції, соціальні програми та складання соціальної (нефінансової) звітності; на тактичному – комітети з етики, етичні експертизи, етичний консалтинг, методи морального заохочення та покарання, добродійний маркетинг; на оперативному – соціальні комунікації, навчання етичній поведінці, розроблення карт етики, соціальні ревізії [116].

Іншим є підхід до формування системи соціальної відповідальності Ю. С. Братішка. Даними автором розроблено цілий алгоритм формування даної системи, що розкриває послідовність її створення та визначає стандарти міжнародного, національного, галузевого, ринкового рівня регулювання соціальної відповідальності, види забезпечення, встановлює партнерські зв'язки, елементи, підходи, принципи, методи та інструменти формування системи соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу [57].

З позиції управлінських технологій розглядає процес розвитку соціальної відповідальності на підприємстві В. П. Панченко, яка вбачає взаємозв'язок між соціальною відповідальністю підприємств і внутрішніми нематеріальними ресурсами, ефективністю використання інтелектуально-творчого потенціалу персоналу, унікальністю організаційних знань і використанням сучасних персонал-технологій. Грунтуючись на цьому, науковцем розроблено структурно-логічну схему управління розвитком соціальної відповідальності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств (рис. 1.18).

Більш узагальнений характер має концепція розвитку соціальної відповідальності бізнесу О. М. Луценко, яка розкриває базові засади підвищення рівня розвитку соціальної відповідальності бізнесу в межах

економіки України та ґрунтується на концепції корпоративного альтруїзму, що поєднує такі сфери, як якість життя населення, освіта, виробництво товарів і послуг [118, с. 11].

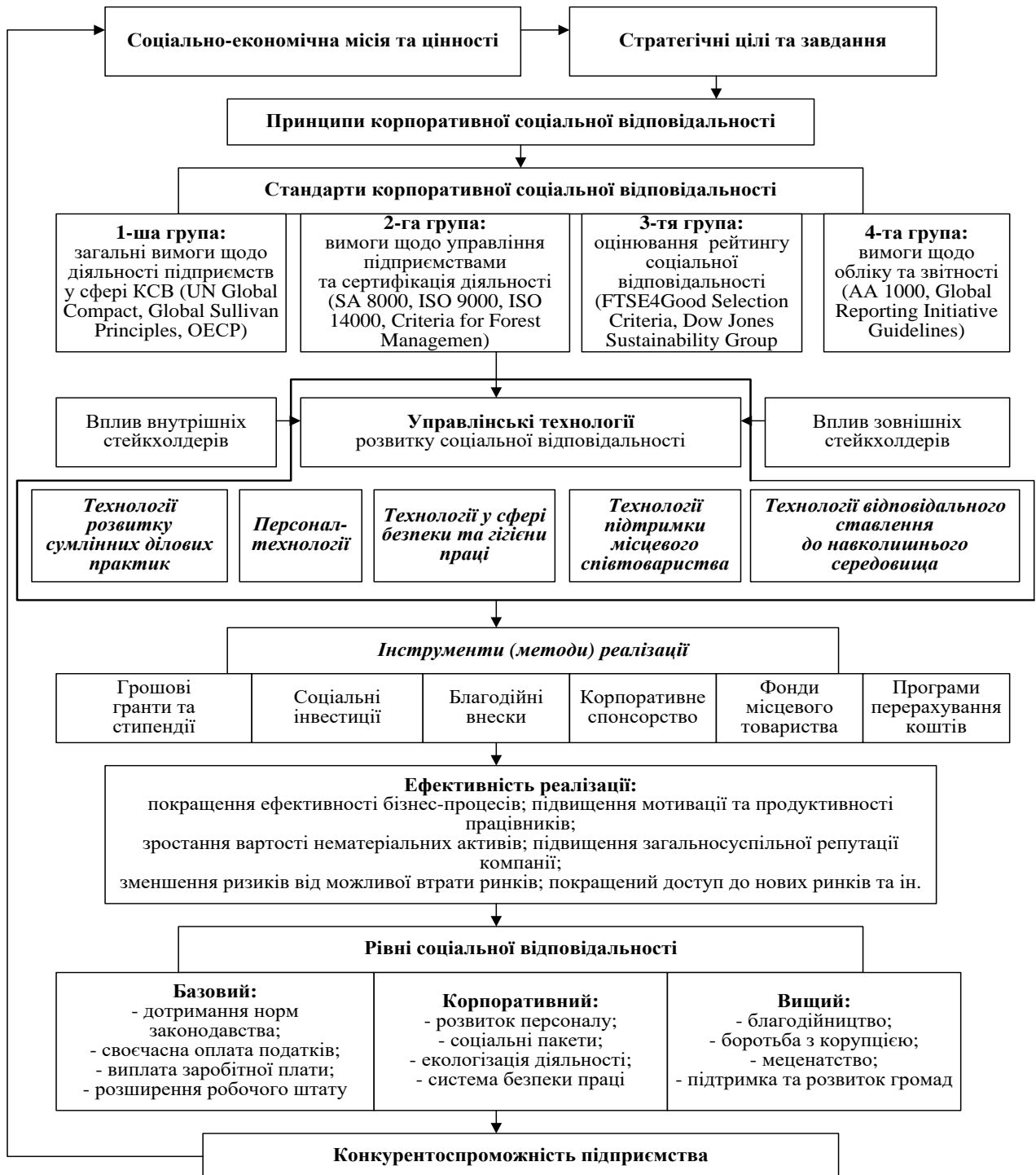


Рис. 1.18. Структурно-логічна схема управління розвитком соціальної відповідальності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств

[117, с. 7]

І. В. Токмакова, розглядаючи соціально-господарську відповідальність як складову механізму гармонійного розвитку залізничного транспорту, виділяє такі напрями її реалізації: взаємодія з персоналом, відповідальність за продукцію та послуги, екологічна політика, взаємодія з суспільством [119].

В. В. Компанієць зазначає, що в умовах реформування соціальна відповідальність на залізничному транспорті має базуватися на соціально-економічних і духовно-моральних засадах, а їхній розвиток полягає в зміні функції управління на рівні держави та галузі і зміні свідомості керівників і працівників через внутрішню працю та навчання [120].

Як зазначалося раніше, залізничний транспорт, реалізуючи якісні зміни та реформує власну систему управління і функціонування, потребує формування нової системи соціальної відповідальності, узгодженої як з галузевими пріоритетами соціально-економічного розвитку, так і з європейськими соціальними, екологічними та економічними стандартами діяльності, інтегрованої в систему корпоративного управління галузі. Враховуючи те, що залізничний транспорт є активним учасником соціально-економічних відносин у країні, який, задовольняючи потреби економіки в перевезеннях, взаємодіє з різними групами стейкхолдерів, система його соціальної відповідальності має враховувати інтереси персоналу, клієнтів, держави та суспільства в цілому, а також інших груп стейкхолдерів і бути побудованою у відповідності з діючими нині вертикалями управління [71].

Оскільки криза розвитку залізничного транспорту охопила наразі такі важливі сфери його діяльності, як безпека перевезень, довіра з боку основних стейкхолдерів, кадри, технології, інноваційна та інвестиційна діяльність, сфера управління, ефективності та екології, основною метою формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті доцільно визначити формування та закріплення цінностей соціально відповідального господарювання на залізничному транспорті, що має бути забезпечено за рахунок реалізації соціальних, економічних та екологічних проєктів розвитку, спрямованих на досягнення соціального прогресу та стійкого економічного

розвитку галузі, формування економічно вмотивованого та соціально захищеного колективу працівників, покращення умов праці, якості та безпеки перевезень, підтримання іміджу високоефективної соціально відповідальної компанії серед ключових стейкхолдерів. Відповідно до цього принципами формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті мають стати такі принципи, як комплексність, збалансованість, клієнтоорієнтованість, пріоритетність, оптимальність, контрольованість, адаптивність, інтелектуалізація та соціально-економічна ефективність, оскільки, як і будь-яка система, система соціальної відповідальності залізничного транспорту повинна бути єдиною і забезпечувати реалізацію стратегічних для компанії взаємозв'язків у процесі сталого розвитку.

Враховуючи те, що зараз у АТ «Укрзалізниця» присутні лише окремі аспекти соціально відповідального господарювання, розроблення в цілому системи соціальної відповідальності має проводитися з урахуванням досвіду провідних європейських компаній і включати такі заходи (рис. 1.18) [121]:

- аналіз міжнародних стандартів, концепцій і договорів у сфері соціальної відповідальності. Вивчення вітчизняного законодавства та галузевих положень у галузі соціально-відповідального господарювання;
- дослідження практики провідних залізничних компаній у сфері формування системи соціальної відповідальності;
- ідентифікація основних груп стейкхолдерів, вивчення їхніх інтересів та оцінювання потреб, розроблення карт стейкхолдерів;
- оцінювання рівня забезпеченості галузі ресурсами, необхідними для переходу до системи соціально відповідального господарювання: визначення потреб і джерел їх покриття;
- розроблення системи моніторингу й оцінювання результативності впровадження системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті, розроблення проекту корпоративного соціального звіту АТ «Укрзалізниця».

Враховуючи те, що завдяки своїм антикризовим властивостям соціальна відповідальність здатна забезпечити подолання системних деструкцій на

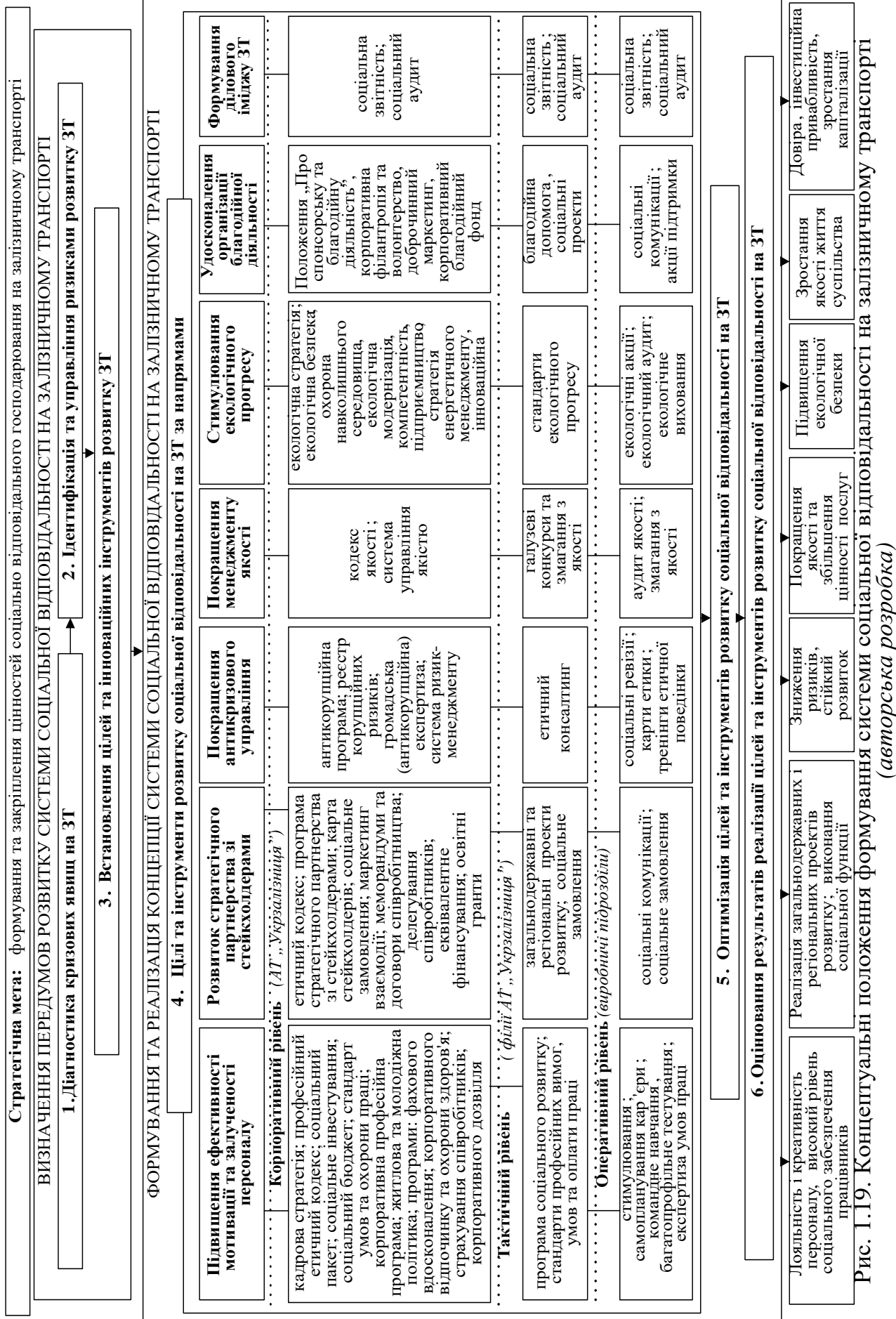
залізничному транспорті, то і формування її системи має поєднувати процеси ідентифікації та управління ризиками, процеси встановлення цілей та інструментарію розвитку соціальної відповідальності, їхню оптимізацію та оцінювання результатів їхньої реалізації. Відповідно до цього першим етапом формування системи соціальної відповідальності передбачено діагностику кризових явищ, тобто їх виявлення та оцінювання існуючих проявів кризи в галузі шляхом встановлення рівня соціальної відповідальності. Підходи до оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємств подано в дод. Б.

Другий етап полягає в ідентифікації та управлінні ризиками розвитку залізничного транспорту.

На основі ідентифікованих ризиків і визначених механізмів мінімізації їхнього впливу здійснюється встановлення цілей та інструментарію розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті за такими напрямками (третій етап), як підвищення ефективності мотивації та залученості персоналу, розвиток стратегічного партнерства зі стейкхолдерами, покращення антикризового управління та менеджменту якості послуг, стимулювання екологічного прогресу, удосконалення організації благодійної діяльності та формування ділового іміджу залізничного транспорту на трьох рівнях управління галуззю: корпоративний, тактичний і оперативний (рис. 1.19) [136].

На четвертому етапі розробляються конкретні інструменти досягнення цілей розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті. Так, для підвищення ефективності мотивації та залученості персоналу основними інструментами мають виступати:

- на корпоративному рівні (АТ «Укрзалізниця») кадрова стратегія; професійний етичний кодекс; соціальний пакет співробітника; соціальне інвестування; соціальний бюджет; стандарт умов та охорони праці; програма фахового вдосконалення; корпоративна пенсійна програма; житлова політика; молодіжна політика; програма корпоративного відпочинку та охорони здоров'я; програма страхування співробітників; програма корпоративного дозвілля;



- на тактичному рівні (регіональні філії АТ «Укрзалізниця») програма соціального розвитку; стандарти професійних вимог, умов та оплати праці;
- на оперативному рівні (виробничі підрозділи регіональних філій АТ «Укрзалізниця») положення про матеріальне і моральне стимулювання; самопланування кар'єри; командне навчання та багатопрофільне тестування, експертиза умов праці.

Розвиток стратегічного партнерства зі стейкхолдерами має ґрунтуватися на використанні таких інструментів:

- на корпоративному рівні - етичний кодекс (загальний, корпоративний); програма стратегічного партнерства зі стейкхолдерами; карта стейкхолдерів; соціальне замовлення; маркетинг взаємодії; меморандуми та договори інвестиційного, технологічного, освітнього, екологічного співробітництва; делегування співробітників; еквівалентне фінансування; освітні гранти;
- на тактичному - загальнодержавні та регіональні проекти розвитку; соціальне замовлення;
- на оперативному - соціальні комунікації; соціальне замовлення.

Для покращення антикризового управління необхідно забезпечити:

- на корпоративному рівні - впровадження антикорупційної програми; реєстру корупційних ризиків; громадської (антикорупційної) експертизи; системи ризик-менеджменту;
- на тактичному – введення засад етичного консалтингу;
- на оперативному - реалізацію соціальних ревізій; карти етики; тренінги етичної поведінки.

Покращення менеджменту якості потребує:

- на корпоративному рівні - створення кодексу якості та системи управління якістю;
- на тактичному – проведення галузевих конкурсів і змагань з якості;
- на оперативному – реалізація аудиту якості та змагань з якості.

Стимулювання екологічного прогресу вимагає:

- на корпоративному рівні - розроблення екологічної стратегії, стратегії енергетичного менеджменту та інноваційної стратегії, впровадження засад екологічної безпеки, охорони навколишнього середовища, екологічної модернізації, екологічної компетентності та екологічного підприємництва;

- на тактичному – розроблення стандартів екологічного прогресу;

- на оперативному - проведення екологічних акцій, екологічного аудиту та здійснення екологічного виховання.

Удосконалення організації благодійної діяльності полягатиме:

- на корпоративному рівні – у розробленні положень «Про загальні принципи спонсорської та благодійної діяльності», впровадженні основ корпоративної філантропії, добродійного маркетингу, корпоративного волонтерства та створенні корпоративного благодійного фонду;

- на тактичному - реалізації адресної благодійної допомоги та соціальних проектів;

- на оперативному – впровадженні соціальних комунікацій та акцій підтримки.

Основними інструментами формування ділового іміджу залізничного транспорту на всіх трьох рівнях управління галуззю мають стати соціальна звітність і соціальний аудит.

П'ятий етап пов'язаний з оптимізацією цілей та інструментарію розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті.

На шостому етапі проводиться оцінювання результатів реалізації цілей та інструментів розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті.

Враховуючи вище визначене, слід вказати на те, що реалізація даних концептуальних положень дозволить не лише сформувати ефективну систему соціальної відповідальності на залізничному транспорті, але й сприятиме:

- по-перше, зростанню лояльності та креативності персоналу, покращенню рівня соціального забезпечення працівників;

- по-друге, реалізації загальнодержавних і регіональних проектів розвитку; виконанню соціальної функції залізничним транспортом;

- по-третє, зниженню ризиків і забезпеченню стійкого розвитку галузі;
- по-четверте, покращенню якості та збільшенню цінності послуг;
- по-п'яте, підвищенню екологічної безпеки;
- по-шосте, зростанню якості життя суспільства;
- по-сьоме, підвищенню довіри, інвестиційної привабливості та зростанню капіталізації бізнесу.

Висновки до розділу 1

Процеси соціалізації економіки вказують на зростання фактора знань і людського потенціалу в забезпеченні стійких конкурентних позицій компаній на динамічно змінюваному світовому ринку. Як наслідок, спостерігається посилення уваги компаній до виконання соціально відповідальних ініціатив як прояву її добропорядного ставлення компанії до держави, партнерів і суспільства в цілому. Вивчення еволюції розвитку теорії соціальної відповідальності дозволило розширити її функціональні властивості, доповнивши такими функціями, як антикризова, інноваційна, інтеграційна, комунікаційна, морально-виховна та ціннісна, і доповнити існуючу класифікацію соціальної відповідальності залізничного транспорту такими ознаками: 1) за періодичністю реалізації інструментів соціальної відповідальності: одноразова, періодична та системна; 2) за групами стейкхолдерів АТ «Укрзалізниця»: соціальна відповідальність перед акціонерами, користувачами послуг вантажних перевезень, пасажирями, державними органами, інвесторами, менеджментом і персоналом, конкурентами, партнерами у сфері перевезень, фінансово-кредитними інститутами, підрядниками та постачальниками, населенням, засобами масової інформації, громадськими організаціями, сім'ями працівників, міжнародними

організаціями; 3) за рівнями формування інструментів: корпоративна (АТ «Укрзалізниця»), тактична (регіональні філії АТ «Укрзалізниця», філії), оперативна (виробничі підрозділи регіональних філій АТ «Укрзалізниця»).

Залізничний транспорт України є однією з базових галузей економіки, що виступає активним учасником реалізації соціальних трансформацій в українському суспільстві. Аналіз процесів соціально-економічних трансформацій на залізничному транспорті України дозволив представити етапи розвитку системи соціальної відповідальності в галузі та вказати на поглиблення деструктивних процесів у галузі, що фактично призвели до загострення кризи довіри з боку основних стейкхолдерів, кризи безпеки перевезень, кризи управління та ефективності, технологічної кризи, кадрової, інноваційної, інвестиційної та екологічної криз в АТ «Укрзалізниця». На основі цього запропоновано антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності залізничного транспорту, що ґрунтується на розкритті зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків реформування АТ «Укрзалізниця» та враховує такі антикризові властивості соціальної відповідальності, як інноваційність, комунікаційність, оптимізаційність, інтеграційність і морально-етичне виховання. Розроблено концепцію формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті, що передбачає поетапну реалізацію інструментів підвищення ефективності мотивації та залученості персоналу, розвиток стратегічного партнерства зі стейкхолдерами, покращення антикризового управління та менеджменту якості послуг, стимулювання екологічного прогресу, удосконалення організації благодійної діяльності та формування ділового іміджу залізничного транспорту на трьох рівнях управління галуззю: корпоративному, тактичному і оперативному.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [64, 67, 71, 90, 103, 107, 108, 113, 121, 130, 136] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

ВЕКТОРИ ВЗАЄМОДІЇ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ З СУСПІЛЬСТВОМ

2.1. Удосконалення корпоративного управління на залізничному транспорті

В останні десятиліття корпоративна соціальна відповідальність набула величезного значення. Компанії все більше розглядають дане поняття не лише як моральне зобов'язання, а як концепцію управління, яка сприяє зростанню оцінки компанії суспільством і тим самим стійкої діяльності та успіху компанії в цілому. Якщо наприкінці минулого сторіччя КСВ вважалася лише публічним напрямом забезпечення конкурентоспроможності соціально-спрямованих менеджерів і активістів, то наразі вона часто входить до показників різних рейтингів, інвестиційного аналізу і є одним з основних складових успіху будь-якої компанії, особливо такої великої, як АТ «Укрзалізниця».

На сьогодні дослідження теоретичних основ корпоративної соціальної відповідальності, корпоративного управління та розвитку залізничного транспорту України досить популярні, їм присвячена ціла низка праць за авторством: А. Колота, О. Грішньової [137], О. Непочатенка [138], М. Саприкіної, М. Саєнсус, А. Зінченка [139], Ф. Котлер, Н. Лі [42], В. Диканя, Б. Остапука [140], І. Токмакової [119], В. Овчиннікової [141] та ін.

Аналіз теоретичних напрацювань з проблематики корпоративної соціальної відповідальності, що було виконано в першому розділі, свідчить про високу зацікавленість вчених даним питанням, особливу увагу приділено сучасному стану КСВ, проблемам і перспективам розвитку КСВ, розробленню методів і моделей управління КСВ та ін.

Щодо аналізу робіт, присвячених вирішенню проблем корпоративного управління розвитком підприємства [142-154] та зокрема залізничного транспорту [155-157], то більшість напрацювань присвячена питанням методів

і моделей корпоративного управління, сучасного стану залізничного транспорту України, проблемам і перспективам корпоративного управління розвитком транспортної інфраструктури, формуванню транзитної привабливості країни та ін. Разом з тим необхідні нові пропозиції щодо корпоративного управління розвитком соціальної відповідальності вітчизняного залізничного транспорту.

Перш ніж дійти висновку щодо особливостей корпоративного управління залізничним транспортом і його взаємодії з суспільством, виконаємо дослідження поняття «корпорація» як соціального інституту і поняття «корпоративне управління» з даної точки зору.

Досліджуючи корпорацію, слід спиратися на роботи Д. П. Гавра [158], М. Б. Глотова [159], І. І. Осипова [160], М. В. Самосудова [161] та ін. З позиції соціології управління можна використовувати наступне визначення корпорації. Корпорація – це соціальна організація як система соціальних взаємодій учасників корпоративних відносин на основі їхніх спільних інтересів і цілей. Корпоративне управління характеризується в соціології управління як система соціальних взаємодій, що забезпечує регулювання і узгодження інтересів суб'єктів та учасників корпоративного управління [161].

Розглядаючи корпоративне управління як соціальний інститут наведемо перш за все визначення Я. Щепаньського [162]. Він вважає, що корпоративне управління являє собою:

- організаційні форми, що виконують певні функції;
- групу людей, які працюють у компаніях;
- сукупність організацій (приватних, урядових, законодавчих, судових та ін.) і різного роду ресурси, які дозволяють компанії здійснювати свої функції;
- соціальні ролі і статуси, скажімо президента компанії, її генерального директора, членів ради директорів або правління, персоналу компанії.

Важливою властивістю соціальних інститутів управління, зокрема корпоративного, є те, що вони являють собою організації, у яких «окремі люди отримують повноваження для виконання певних суспільних і безособових

функцій заради задоволення існуючих індивідуальних і суспільних потреб і заради регулювання поведінки інших членів груп». Такими можуть бути, наприклад, вищий менеджмент компаній і контролюючі її акціонери. У корпоративних організаціях вироблені «певні способи дії від імені групи як цілого». І виконання цих функцій є постійним і не залежить від суб'єктивних якостей виконуючого їх особи або групи.

Корпоративне управління реалізує основні функції соціального інституту, які створюють можливість учасникам комерційної корпорації задовольняти виникаючі в них потреби. Законодавчо або з урахуванням традицій та іншими способами управління регулює соціальну взаємодію в компанії. І завдяки корпоративному управлінню відбувається інтеграція не пов'язаних між собою індивідів і поєднання їхніх різноманітних прагнень у спільний інтерес.

Основи теоретичного аналізу корпоративного управління почали формуватися в дослідженнях управління Н. Лумана і Т. Парсонса. На думку Т. Парсонса, ранній індустріальний капіталізм був бюрократизований на «трудоному», але не на управлінському рівні. Т. Парсонс вважав, що управління – це процес у системі, а Н. Луман – втручання у вирішення проблеми [163].

У цьому бачиться істотна різниця в поглядах на природу управління в цілому, а також неявно проглядається ставлення авторів до процесів самоорганізації. На думку Т. Парсонса, управління є не втручанням у процес організації діяльності, а безпосередньою, цілеспрямованою організацією цієї діяльності, що охоплює всі сторони і всіх стейкхолдерів цієї діяльності.

Як стверджує Т. Парсонс, у ній нема місця процесам самоорганізації. На його думку, дія – це певний процес у системі «суб'єкт дії – ситуація», що має мотиваційний значення для діючого індивіда або – в разі колективу – для складових його індивідів. «Це означає, що орієнтація відповідних процесів дії пов'язана з досягненням задоволення або ухиленням від неприємностей з боку відповідного суб'єкта дії, як би конкретно з точки зору структури даної

особистості це не виглядало» [163].

Н. Луман розробив соціологічний підхід, що поєднує елементи структурного функціоналізму Т. Парсонса з загальною теорією систем. Однак у парсонівському підході він бачить два недоліки. По-перше, у ньому нема місця для самоспрямованості, а, за Н. Луманом, здатність суспільства звертатися до себе – центральна для нашого розуміння його як системи. По-друге, Т. Парсонс не визнає випадковості. У результаті можна адекватно аналізувати сучасне суспільство як таке. Ключ до розуміння того, що Н. Луман мав на увазі під системою, можна знайти в розрізненні системи та її зовнішнього середовища. По суті це різниця в ступені складності. Система завжди менш складна, ніж її зовнішнє середовище. Системи повинні зменшувати складність; вони не можуть бути рівними своєму зовнішньому середовищу за складністю, інакше вони були б пригнічені зовнішнім середовищем і не були здатні функціонувати. Раз системи не можуть зрівнятися за складністю зі своїм зовнішнім середовищем, вони утворюють нові підсистеми і встановлюють між ними різні співвідношення, щоб ефективно взаємодіяти зі своїм середовищем [163].

Таким чином, Н. Луман надає більше значення процесам самоорганізації, ґрунтуючись на традиціях, прийнятих у моделях виробничих відносин, поведінці людей. Це узгоджується з його уявленнями про суспільство як самовідтворюючу і самореферентну систему. Будь-який суб'єкт господарювання може ефективно адаптуватися до зовнішнього середовища, що в кінцевому підсумку призводить до консолідованої моделі корпоративного управління соціально-трудовами відносинами, або може розпастися в разі непристосованості системи.

Самовідтворюючись і видозмінюючись, багато рис суб'єкта господарювання трансформуються, доповнюючи його сутність новими характеристиками, що несуть за собою новий зміст. Таким чином, відбувається розвиток суб'єкта господарювання (його самоорганізація) і адаптація до нових економічних, екологічних, виробничих та інших реалій, що виходить з потреб

суспільства і самого колективу. Сутність корпоративного управління полягає в тому, що воно являє собою механізм вирішення внутрішніх протиріч, які виникають внаслідок визначального характеру соціальної відповідальності корпорації.

Говорячи про самоорганізацію, хочеться згадати В. В. Бондалетова. Він розглядає самоорганізацію на двох рівнях соціальної реальності [164]. На першому рівні ми розглядаємо взаємодію індивідів або індивідів з конкретними соціальними спільнотами. При цьому індивіди розглядаються не як пасивні об'єкти або повністю автономні суб'єкти, а як активні діячі, орієнтовані у своїй діяльності на соціальні структури та інститути. Другий рівень – взаємодія соціальних спільнот між собою, де вони інтерпретуються не як прості сукупності, а як реально існуючі структури, інститути.

Необхідність і можливість досягати свої цілі та задовольняти потреби в результаті взаємодії є фундаментальною передумовою для виникнення та існування самоорганізації першого рівня. Індивід, добровільно вступаючи у взаємодію з соціальними суб'єктами, очікує отримання корисного результату, який би відповідав його цілям і потребам.

Самоорганізація першого рівня можлива, поки суб'єкти вважають, що винагорода більше, ніж їх внесок. «Саме стійкі взаємодії складають основу самоорганізації і ведуть до впорядкування соціальної системи, носять раціональний характер і ніколи не відбуваються спонтанно. Самоорганізація – сукупність раціональних стійких взаємодій, спрямованих на «структурації» соціальних процесів або на впорядкування всієї соціальної системи».

Таким чином, зважаючи на все вищезазначене відносно поняття «корпоративне управління» можна стверджувати, що наразі відсутнє єдине його визначення. Дану міждисциплінарну категорію різні вчені розглядають:

- як самостійна галузь знань – еволюція навчань, економічних положень, шкіл;
- як система (сукупність взаємопов'язаних елементів) – потенціал системи, інституційна основа (принципи, методи, механізми управління),

організаційна структура (рівні, апарат управління, основні учасники) і т. ін;

- як процес (керуючий вплив) – розроблення концепції управління і реалізація конкретних функцій (планування, організація, регулювання, мотивація, контроль, облік).

Щодо управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності, то перш за все слід зазначити, що втілення принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність вітчизняного залізничного транспорту вимагає окремого дослідження особливостей здійснення даного процесу, адже це важкий багатоступінчатий процес, що займе від суб'єкта господарювання тривалий період часу і потребує цілеспрямованих зусиль з боку керівництва.

Сьогодні АТ «Укрзалізниця» є найбільшою в Україні транспортною вертикально-інтегрованою компанією (рис. 2.1), що ефективно та якісно забезпечує потреби національної економіки і населення в транспортних послугах, а також є визначальною ланкою в забезпеченні економічної стабільності в державі (рис. 2.2).

КОРПОРАТИВНИЙ ЦЕНТР
НАДАННЯ ЗАГАЛЬНОКОРПОРАТИВНИХ ПОСЛУГ (ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНОКОРПОРАТИВНИХ НАПРЯМІВ)

БІЗНЕС-НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»				
ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ТА ЛОГІСТИКА	ПАСАЖИРСЬКІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ	ІНФРАСТРУРА	ПОСЛУГИ ТЯГИ	ВИРОБНИЦТВО ТА СЕРВІС

Рис. 2.1. Загальна бізнес-модель АТ «Укрзалізниця» [139]

АТ «Укрзалізниця» – невід'ємний елемент суспільного середовища, у рамках якого здійснюється його діяльність. Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних залізниць є важливою частиною міжнародної діяльності, а також взаємодії держави, бізнесу і суспільства.

АТ «Укрзалізниця» дотримується політики високої соціальної відповідальності не тільки перед своїми працівниками та їхніми близькими

родичами, а також перед населенням всіх регіонів, у яких воно веде свою діяльність, і розглядає інвестування в соціальну сферу як найважливіший елемент сталого розвитку регіонів, а також й всієї держави.

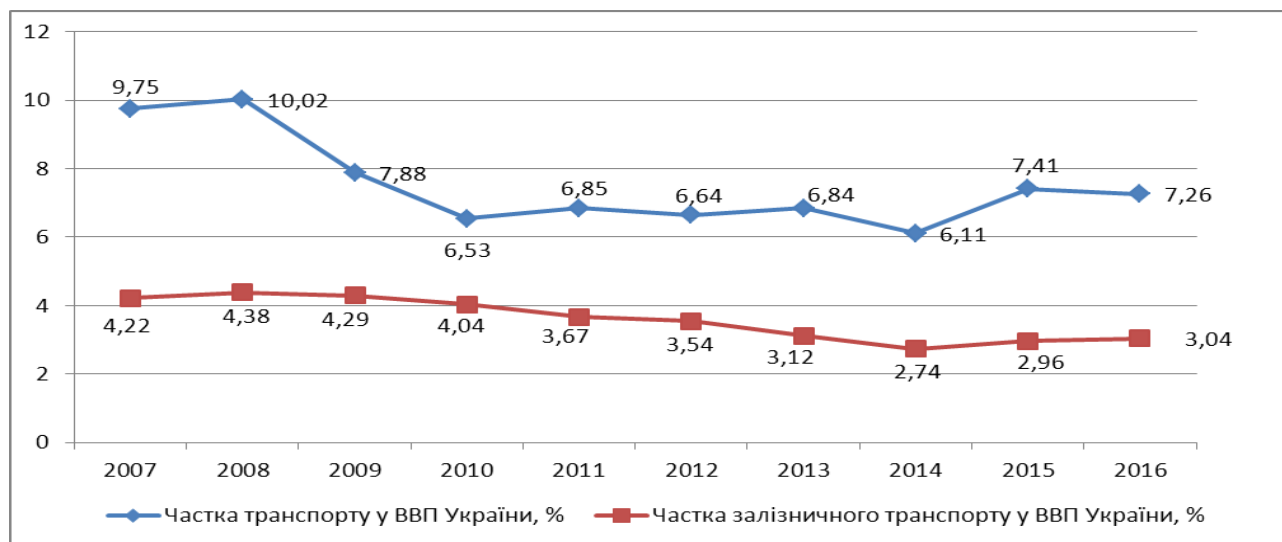


Рис. 2.2. Частка транспорту і залізничного транспорту у структурі ВВП за період 2007-2016 роки [75]

Вітчизняна залізнична компанія, будучи одним з найбільших роботодавців в Україні, усвідомлює свою відповідальність за забезпечення безпеки праці працівників, створення і збереження робочих місць. Однак глобалізація економіки і становлення багатопольярного світу істотно впливають на всі напрями господарювання залізничного транспорту, забезпечення ефективності його діяльності та розвиток корпоративної соціальної відповідальності, що у свою чергу вимагає пошуку нових методів корпоративного управління, які будуть сприяти розвитку корпоративної соціальної відповідальності за рахунок максимально дієвої адаптації галузі до умов функціонування.

У діловій практиці більшості розвинених країн світу неодмінною умовою успішного розвитку бізнесу вважають активну, відповідальну і продуктивну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Наразі взаємодія вітчизняної залізничної компанії з різними групами стейкхолдерів здійснюється на основі базових принципів корпоративної

поведінки, серед яких найважливішими є:

- інформаційна відкритість;
- достовірність;
- відсутність дискримінації;
- своєчасність і повнота інформації;
- повага до інтересів партнера;
- ключове значення репутації та інші принципи.

Одним з ключових завдань у сфері роботи зі взаємодії зі стейкхолдерами компанії є налагодження продуктивного інформаційного обміну. Інформаційна політика компанії спрямована на найбільш повне і своєчасне задоволення потреб всіх зацікавлених сторін у достовірній інформації про діяльність компанії і події, що відбуваються навколо неї.

Інформаційна політика заснована на українській і міжнародній практиці корпоративного управління і консолідує вимоги вітчизняних і міжнародних стандартів корпоративного управління з питання розкриття інформації.

АТ «Укрзалізниця» при забезпеченні доступності інформації для всіх зацікавлених сторін керується принципами оперативності, регулярності, доступності, достовірності, повноти, збалансованості, рівноправності. Перераховані принципи мають на увазі відсутність цензури і оприлюднення негативної інформації в разі її появи. Компанія не ухиляється від розкриття негативної інформації про себе, якщо ця інформація, яка є конфіденційною, була здатна вплинути на прийняття інвестиційних або інших рішень зацікавленими сторонами.

Крім тієї інформації, що повинна обов'язково розкриватися, залізнична компанія на добровільній основі надає відомості про свою виробничу, фінансову, інноваційну діяльність, а також іншу внутрішньоорганізаційну інформацію з метою більш повного інформування стейкхолдерів.

Зокрема загальнодоступною стала така інформація:

- особисті дані членів Ради директорів і Правління залізничної компанії;
- дані про корпоративну соціальну і кадрову політику;
- відомості про участь залізничного транспорту в національних і

міжнародних проектах;

- факти благодійної та спонсорської діяльності;
- випадки забруднення навколишнього середовища і факти, що негативно впливають на екологічну безпеку громадян;
- фінансово-господарська діяльність;
- стратегічні питання і проекти розвитку залізничного транспорту;
- хід структурної реформи на залізничному транспорті;
- інформація про рейтинги, визначені АТ «Укрзалізниця»;
- інформація про закупівельну та оцінну діяльність;
- введення нових послуг та інших можливостей для стейкхолдерів;
- інформація про будь-які факти, що мають значення при прийнятті інвестиційних та інших рішень, пов'язаних з АТ «Укрзалізниця».

Для розкриття інформації всім зацікавленим сторонам і дотримання перерахованих раніше принципів використовуються такі способи:

- розміщення інформації в мережі Інтернет на загальнодоступній і безкоштовній основі;
- надання інформації та документів АТ «Укрзалізниця» за запитом стейкхолдерів;
- публікація інформації в офіційному періодичному друкованому виданні компанії – газеті «Магістраль» – та інших засобах масової інформації;
- регулярні зустрічі менеджменту компанії з зацікавленими сторонами з метою з'ясування їхніх позицій і думок з основних питань розвитку та діяльності залізничної компанії.

Реалізація завдання забезпечення продуктивного інформаційного обміну з усіма зацікавленими сторонами полягає і у врахуванні загальносвітових норм і правил у сфері соціальної відповідальності бізнесу. У зв'язку з цим у АТ «Укрзалізниця» наразі започатковано практику зі складання регулярної соціальної звітності та подання її результатів широкому загалу.

У жовтні 2018 року вперше був опублікований Інтегрований звіт залізничної компанії, що в повному обсязі надає інформацію про особливості ведення бізнесу АТ «Укрзалізниця».

Дослідження концептуальних положень корпоративної соціальної відповідальності, що було здійснено в першому розділі, і детальний аналіз особливостей практичної реалізації існуючого концептуального базису дозволив дійти висновку, що КСВ має декілька послідовних стадій впровадження в діяльність суб'єкта господарювання [164]:

1. «Стадія безініціативної соціальної відповідальності» – корпорація веде свою діяльність відповідно до очікувань суспільства, зафіксованих на законодавчому рівні.

2. «Стадія короткострокових позитивних очікувань» – корпорація бере на себе деякі добровільні зобов'язання у сфері КСВ, що приносять позитивний ефект у короткостроковій і середньостроковій перспективі.

3. «Стадія довгострокових позитивних очікувань» – корпорація істотно збільшує кількість зобов'язань у сфері КСВ, орієнтуючись при цьому на довгострокову перспективу.

4. «Стадія стратегічного управління» – корпорація інтегрує КСВ в соціальну стратегію свого розвитку, орієнтуючись при цьому на стратегічні орієнтири.

Зважаючи на загострення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг як на вітчизняному, так і міжнародному ринку, і необхідності пошуку нових шляхів забезпечення ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця» та підвищення інвестиційної привабливості галузі, вважаємо за доцільне виділити наразі п'яту стадію розвитку корпоративної соціальної відповідальності – «стадію стратегічного соціального партнерства зі стейкхолдерами». Суть її полягає в тому, що корпорація просуває базові положення КСВ серед своїх стратегічних партнерів з метою отримання максимальних соціально-економічних вигід і забезпечення тривалої результативної взаємодії.

Виділення останньої стадії як перспективного напрямку для розвитку КСВ АТ «Укрзалізниця» та забезпечення його конкурентоспроможності на довготривалу перспективу зумовило перегляд існуючих наразі механізмів управління корпоративною соціальною відповідальністю. До них слід віднести (рис. 2.3):

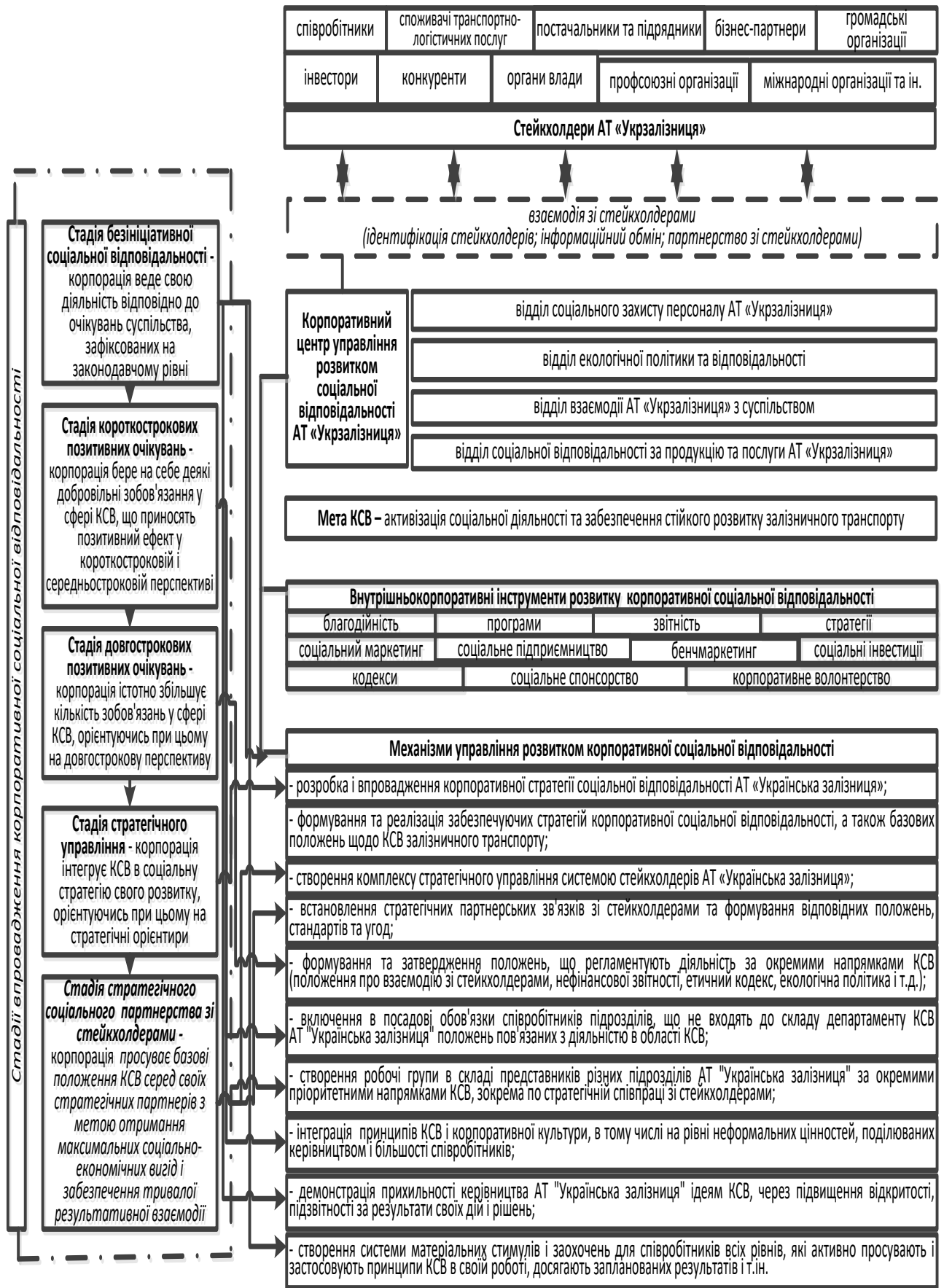


Рис. 2.3. Модель корпоративного управління розвитком соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

- розроблення і впровадження корпоративної стратегії соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця»;
- формування та реалізація забезпечувальних стратегій корпоративної соціальної відповідальності, а також базових положень щодо КСВ залізничного транспорту;
- створення системи стратегічного управління системою стейкхолдерів АТ «Укрзалізниця»;
- встановлення стратегічних партнерських зв'язків зі стейкхолдерами та формування відповідних положень, стандартів і угод;
- формування та затвердження положень, що регламентують діяльність за окремими напрямками КСВ (положення про взаємодію зі стейкхолдерами, нефінансову звітність, етичний кодекс, екологічна політика і т. д.);
- включення до посадових обов'язків співробітників підрозділів, що не входять до складу департаменту КСВ АТ «Укрзалізниця» положень пов'язаних з діяльністю у сфері КСВ;
- створення робочих груп у складі представників різних підрозділів АТ «Укрзалізниця» за окремими пріоритетними напрямками КСВ, зокрема за стратегічною співпрацею зі стейкхолдерами;
- інтеграцію принципів КСВ і корпоративної культури, у тому числі на рівні неформальних цінностей, поділюваних керівництвом і більшістю співробітників;
- демонстрацію прихильності керівництва АТ «Укрзалізниця» ідеям КСВ, через підвищення відкритості, підзвітності за результати своїх дій і рішень;
- створення системи матеріальних стимулів і заохочень для співробітників всіх рівнів, які активно просувають і застосовують принципи КСВ у своїй роботі, досягають запланованих результатів і т. ін.

У зв'язку з тим, що АТ «Укрзалізниця» є однією з найбільших компаній у державі, а її діяльність у сфері КСВ зачіпає практично всі функції, можливості та ризики компанії, які реалізуються в довгостроковій перспективі, вважаємо, що КСВ залізничного транспорту повинна бути не лише інтегрована в базову

стратегію та управлінський процес корпорації, але й мати повний арсенал відповідних забезпечувальних стратегій КСВ, а також базових положень щодо КСВ залізничного транспорту, що дозволить максимально досягти встановлених стратегічних орієнтирів. Це у свою чергу обґрунтовує доцільність визначення нових обов'язків і ролей, створення необхідних процесів і систем, а також формулювання нових цілей компанії та їхню реалізацію.

Для реалізації стратегічних цілей зі сталого розвитку АТ «Укрзалізниця» вже наразі модернізувала управлінську структуру та ввела до складу компанії Департамент корпоративної соціальної відповідальності [165].

Департамент є провідним підрозділом АТ «Укрзалізниця», який відповідає за діяльність товариства з корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, організує діяльність інших департаментів, регіональних філій і філій з питань, що входять до сфери відповідальності департаменту, забезпечує створення та зміцнення репутації як відкритої та прозорої компанії, діяльність якої відповідає провідним міжнародним стандартам корпоративного управління та бізнес-етики. Основними завданнями зазначеного департаменту є [166]:

- впровадження стратегічного підходу до корпоративної соціальної відповідальності і сталого розвитку в апараті управління АТ «Укрзалізниця» та усіх структурних одиницях товариства;

- побудова та координація системи управління питаннями корпоративної соціальної відповідальності в апараті управління АТ «Укрзалізниця», регіональних філіях, виробничих філіях і їхніх структурних підрозділах;

- налагодження співпраці з департаментами, що входять до сфери відповідальності департаменту КСВ (HR, промислова та екологічна безпека та ін.);

- розроблення та впровадження стратегії і політики АТ «Укрзалізниця» у сфері КСВ;

- проведення аналізу та оцінювання нефінансових ризиків АТ «Укрзалізниця», розроблення заходів щодо попередження, нівелювання наслідків нефінансових ризиків (карта нефінансових ризиків);

- налагодження конструктивних взаємовідносин з ключовими зацікавленими сторонами АТ «Укрзалізниця» (органи влади, ділові партнери, користувачі послуг (клієнти), місцеві громади, співробітники, міжнародне співтовариство, громадські організації, ЗМІ та ін.);

- розроблення та реалізація проектів у сфері КСВ;

- налагодження процесу підготовки звітності з КСВ в АТ «Укрзалізниця», у т. ч. підготовка та випуск нефінансового звіту відповідно до міжнародних стандартів;

- участь у роботі провідних експертних організацій з питань КСВ;

- розроблення та впровадження системи моніторингу і оцінювання ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця» з питань КСВ, у т. ч. забезпечення проведення оцінювання впливу інвестиційних проектів товариства (на етапі їхнього розроблення та узгодження) на навколишнє природне середовище, співробітників, місцеві громади;

- здійснення комунікації з питань КСВ з внутрішніми (співробітники АТ «Укрзалізниця») та зовнішніми стейкхолдерами.

Зміна і введення нових управлінських механізмів сприяє максимальній реалізації обраних нових стратегічних напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності та відповідно залізничного транспорту. Саме тому вважаємо за доцільне на базі існуючого департаменту сформувати корпоративний центр управління розвитком соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця», виділення в його складі відповідно до напрямів КСВ чотирьох відділів:

- соціального захисту персоналу АТ «Укрзалізниця»;

- екологічної політики та відповідальності;

- взаємодії АТ «Укрзалізниця» з суспільством;
- соціальної відповідальності за продукцію та послуги АТ «Укрзалізниця».

Корпоративний центр має визначати стратегічні питання і пріоритети розвитку КСВ, які потім повинні повідомлятися виробничим підрозділам компанії через регіональні підрозділи (Львівська залізниця, Південна залізниця, Придніпровська залізниця, Донецька залізниця, Південно-Західна залізниця та Одеська залізниця).

Крім того, слід приділити увагу формуванню робочих груп з забезпечення стратегічної співпраці зі стейкхолдерами, які повинні розробляти конкретні заходи у сфері КСВ.

Отже, підбиваючи попередній підсумок всього вищезазначеного, можна стверджувати, що з метою підвищення рівня використання удосконалено концептуальні положення формування моделі корпоративного управління розвитком соціальної відповідальності залізничного транспорту, у яких, на відміну від відомих, комплексно розкрито мету, інструменти і механізми відповідно до виділених стадій впровадження КСВ в діяльність корпорації та надано пропозиції щодо створення корпоративного центру соціальної відповідальності. Розроблені положення сприяють активізації соціальної діяльності та забезпеченню стійкого розвитку вітчизняного залізничного транспорту.

Виходячи з високої суспільної значущості діяльності та з метою реалізації своєї місії АТ «Укрзалізниця» здійснює широкий комплекс заходів соціального та екологічного характеру, спрямований на розширення і підвищення ефективності взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Одним з ключових завдань у сфері роботи зі взаємодії зі стейкхолдерами компанії є налагодження взаємовигідної продуктивної взаємодії з групами вітчизняних і міжнародних зацікавлених сторін, що стане в подальшому основою для розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Під час визначення механізмів взаємодії зі стейкхолдерами слід зважити на той факт, що нами було виділено нову стадію розвитку корпоративної соціальної відповідальності – «стадію стратегічного соціального партнерства зі стейкхолдерами», яка є найбільш ефективною і дієвою в сучасних умовах господарювання АТ «Укрзалізниця». Суть даної стадії полягає в тому, що корпорація просуває базові положення КСВ серед своїх стратегічних партнерів з метою отримання максимальних соціально-економічних вигід і забезпечення тривалої результативної взаємодії.

Зважаючи на загострення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг як на вітчизняному, так і міжнародному ринку, наявності великої кількості кризових явищ, що вимагають негайного вирішення, а також необхідності пошуку нових шляхів забезпечення ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця», підвищення інвестиційної привабливості галузі та нарощення його техніко-технологічного потенціалу вважаємо за доцільне в якості пріоритету розвитку виділити взаємодію української залізничної компанії з групами міжнародних стейкхолдерів [167]:

1. Міжнародні суб'єкти освіти та освітні програми (Royal Holloway, TEMPUS, University of London, Міжнародний університет логістики і транспорту Мадридський політехнічний університет, Erasmus+ та ін.).

Дана взаємодія повинна ґрунтуватися на необхідності розширення підготовки та перепідготовки кадрів залізничного транспорту за межі своєї національної освітньої системи, що у свою чергу ґрунтується на інтенсивному розвитку міжнародних професійно-педагогічних і науково-освітніх зв'язків, здійсненні діяльності галузевих закладах освіти відповідно до єдиних міжнародних норм, результатом чого повинно стати забезпечення високої якості освіти працівників залізничного транспорту.

АТ «Укрзалізниця» повинна розглядати використання можливостей інтернаціоналізації освіти як спосіб посилення позицій вітчизняного залізничного транспорту за рахунок зростання продуктивності праці, підвищення його конкурентоспроможності. Використання переваг міжнародної

освіти – це свого роду елемент «м'якої сили» в конкурентній боротьбі на світовій арені, а також найважливіший інструмент забезпечення співпраці вітчизняного залізничного транспорту з іноземними стратегічними партнерами та обміну базових положень корпоративної соціальної відповідальності.

Ефективна взаємодія в цій сфері забезпечує збільшення інвестицій, інноваційних технологій і прогресивних задумів. Найважливішим пріоритетом стає створення умов для підготовки українських і залучення зарубіжних висококваліфікованих фахівців в інтересах інноваційного розвитку українського залізничного транспорту та економіки в цілому.

В умовах глобалізації, зовнішньополітичного та економічного контексту вітчизняні залізниці вже не можуть абстрагуватися від інтернаціоналізації як світової тенденції розвитку. Лідируючі місця на світовому транспортно-логістичному ринку будуть займати ті компанії, які швидко відреагують на зміни, що відбуваються в суспільстві і сфері забезпечення високого рівня професійної підготовки кадрів.

2. Міжнародні суб'єкти екологічної діяльності (Глобальний екологічний фонд, Екологічний союз, Інститут розвитку територіальних спільнот, Європейське агентство навколишнього середовища та ін.).

Також не менш необхідним для українських залізниць є реалізація екологічного аспекту корпоративної соціальної відповідальності.

Наразі на підприємствах залізничного транспорту найпоширенішими є лише практики впровадження енергозберігаючих технологій (для 86 % виробничих підрозділів АТ «Укрзалізниця») і програм сортування й утилізації відходів (для 46 % виробничих підрозділів АТ «Укрзалізниця»). Інші сучасні передові напрями реалізації екологічної складової корпоративної соціальної відповідальності майже не застосовуються в практиці господарювання вітчизняного залізничного транспорту.

Зважаючи на розмір негативного впливу залізничного транспорту на екологію та можливі негативні наслідки екологічних катастроф пов'язаних із функціонуванням АТ «Укрзалізниця», своєчасним є використання переваг

стратегічного соціального партнерства з міжнародними суб'єктами екологічної діяльності.

Крім того, посилення геополітичного впливу на процеси міжнародної економічної стратегічної соціальної співпраці залізничного транспорту також актуалізує значущість розвитку ефективного міжнародного співробітництва з питань екології.

Саме стурбованість глобальними екологічними проблемами повинна спонукати керівництво залізничного транспорту до вдосконалення механізмів економічного зростання АТ «Укрзалізниця» на засадах раціонального природокористування.

Розроблення та використання удосконаленого формату ділового співробітництва збільшить функції корпоративного управління в контексті необхідності протидії екологічним кризам внутрішнього та зовнішнього середовища залізничного транспорту, що мають міжнародний характер прояву. Основна діяльність у спектрі тактичних і стратегічних завдань у напрямі зовнішньоекономічної політики повинна містити комплекс заходів, методів і практичних дій для досягнення бізнес-компромів і взаємоприйнятних рішень з метою покращення економічних відносин між країнами та формування міжнародної екологічної безпеки [168].

Успіх здобуття конкурентних переваг на світовому ринку передбачає використання інваріантних моделей бізнесу, які спроможні посилювати еколого-економічні інтереси агентів ринку і послаблювати економіко-політичні конфронтації та соціально-екологічні дисонанси. Саме тому екологічний вектор комерційної дипломатії спроможний впливати на процеси вироблення й узгодження національних інтересів країн щодо їх захисту і лобіювання на міжнародному рівні, ратифікації міжнародних угод і їхньої інкорпорації в систему національного законодавства; при здійсненні переговорного процесу з урегулювання різних конфліктів; під час підготовки аналітичних матеріалів з питань еколого-економічної політики іноземних держав; при участі в підготовці

рекомендацій і матеріалів для національних представників на сесіях міжнародних організацій, міжнародних конференціях, ділових міжнародних форумах, переговорах і консультаціях щодо екологізації зовнішньоекономічної діяльності країн.

3. Міжнародні суб'єкти інвестиційної діяльності залізничного транспорту (Європейський банк, Азіатський банк інфраструктурних інвестицій, Новий банк розвитку БРІКС та ін.).

Сьогодні міжнародні суб'єкти інвестиційної діяльності є активною групою стейкхолдерів, що вже зараз повноцінно і неодноразово співпрацюють з багатьма залізничними компаніями інших країн світу (Казахтан, Білорусь, Туркменія та ін.), а тому визначення стратегічних напрямів співпраці в напрямку забезпечення розвитку корпоративної соціальної відповідальності з ними є для АТ «Укрзалізниця» вельми актуальним питанням. Наразі вітчизняний залізничний транспорт майже не використовує потенціал міжнародного фінансового співробітництва для інвестування власних проектів інфраструктурного розвитку, а тому використання цього напрямку стратегічної взаємодії відповідно позитивно позначиться на підвищенні рівня корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту.

4. Міжнародні організації інфраструктурної діяльності залізничного транспорту (Організація співробітництва залізниць, Міжнародна організація залізничних перевезень, Міжнародний комітет та ін.).

За умов високої конкуренції на світових транспортних ринках сфера міжнародних стратегічних взаємовідносин вимагає від її суб'єктів удосконалення компетенцій з метою захисту національних інтересів; укладання взаємовигідних інфраструктурних угод; підтримки вітчизняного залізничного транспорту в секторах міжнародної діяльності; вжиття превентивних заходів щодо попередження появи кризових явищ на транспорті (економічних, інфраструктурних, екологічних та ін.); налагодження дієвого бізнес-діалогу; мирного врегулювання професійно-ділових суперечок тощо.

Глобалізація та економізація зовнішньої політики розширюють спектр цілей міжнародних стратегічних взаємовідносин, використовуючи для цього нові методи її застосування [170].

Про це свідчить ринкова домінантність корпоративної безпеки, складові якої орієнтовані на захист: «ідей» бізнесу та обраної бізнес-моделі поведінки компанії на ринку; «процесу» реалізації ефективної інфраструктурної, соціальної, інноваційної, цінової та екологічної політики; «систем управління кризами» в основній діяльності залізничного транспорту.

Виникають різноманітні аспекти стратегічної взаємодії суб'єктів міжнародної бізнес-співпраці, що характеризуються такими тенденціями [171]:

- генерування бізнес-інновацій;
- модифікація інформаційних потоків;
- створення міжнародних бізнес-концептів екологічного спрямування;
- збільшення кількості інноваційно-фінансових структур;
- утворення новітніх ринків праці та напрямків реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

З огляду на це забезпечення кращих умов для міжнародного стратегічного соціального партнерства не тільки спонукає міжнародних партнерів до прийняття компромісних рішень на основі спільних поступок, але й має на меті використання зовнішніх джерел розвитку та формування переваг. Такі механізми стратегічного соціального партнерства покращують функціонування залізничного транспорту, збільшують його потенціал у міжнародній інтеграції, а також забезпечують розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Саме тому стратегічну взаємодію доцільно здійснювати на основі системи принципів корпоративного управління залізничним транспортом, що забезпечують розвиток корпоративної соціальної відповідальності (рис. 2.4). Зазначена система повинна комплексно поєднувати в собі такі групи принципів: загальнокорпоративні принципи; принципи системного управління; принципи стратегічного соціального.

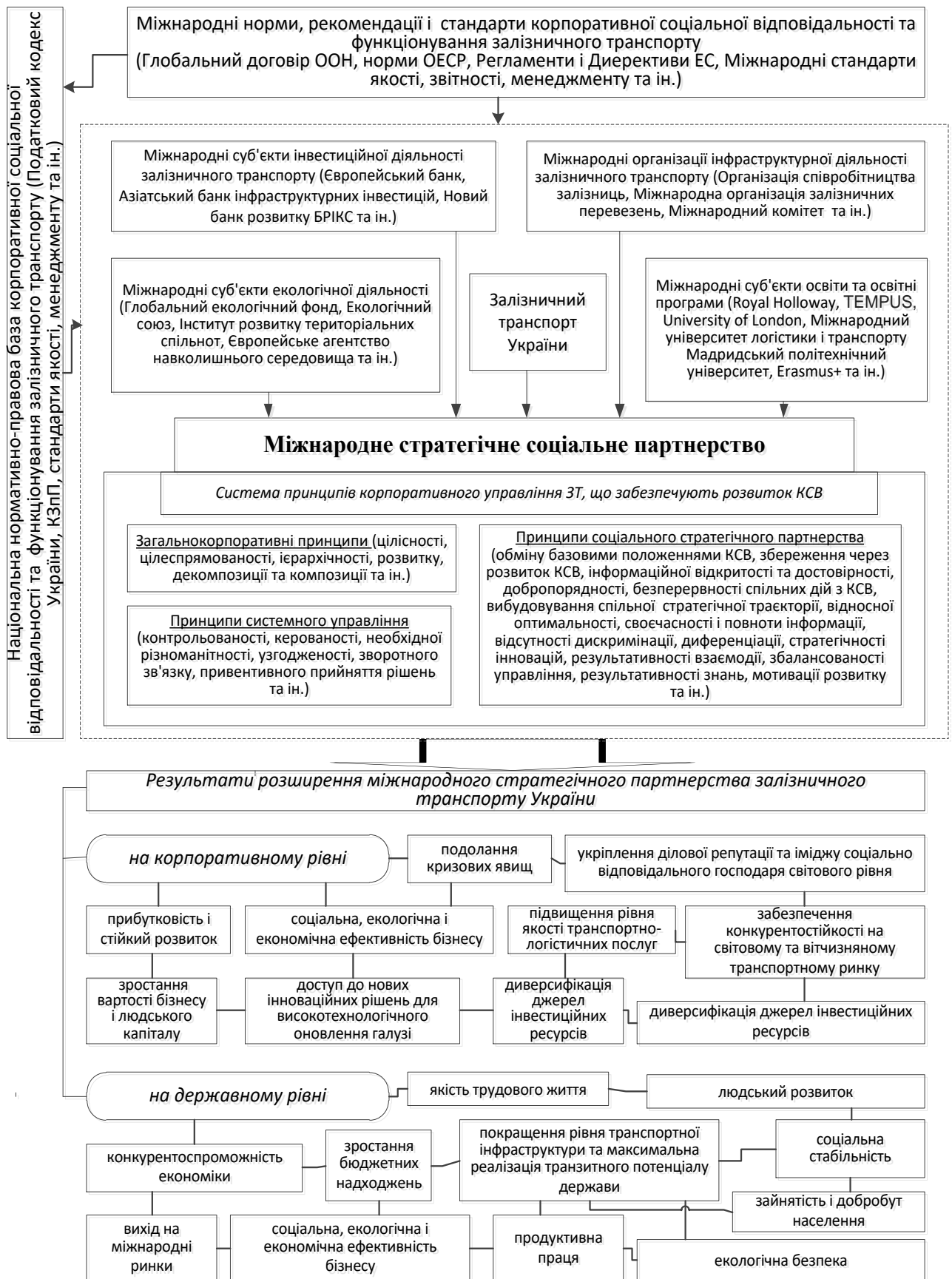


Рис. 2.4. Організаційно-економічна модель формування стратегічного соціального партнерства за участю залізничного транспорту і міжнародних стейкхолдерів (авторська розробка)

Для максимального забезпечення взаємоузгодженості спільних дій під час взаємодії, а також відкритості та достовірності між міжнародними партнерами інформаційну політику АТ «Укрзалізниця» доцільно спрямувати на найбільш повне і своєчасне задоволення потреб всіх виділених міжнародних груп стейкхолдерів у достовірній інформації про діяльність компанії і події, що відбуваються навколо неї.

Дану інформаційну політику слід базувати на вітчизняній і міжнародній практиці корпоративного управління і консолідувати вимоги вітчизняних і міжнародних стандартів з питання розкриття інформації. АТ «Укрзалізниця» не має ухилятися від розкриття негативної інформації про себе, якщо ця інформація, яка є конфіденційною, здатна вплинути на прийняття інвестиційних або інших рішень зацікавленими сторонами.

У результаті аналізу особливостей господарювання і виконання положень корпоративної соціальної відповідальності запропоновано організаційно-економічну модель формування міжнародного стратегічного соціального партнерства за участю залізничного транспорту, що на відміну від інших доповнено системою принципів корпоративного управління галуззю, що забезпечують розвиток корпоративної соціальної відповідальності та визначає суб'єктів ключових груп міжнародних стейкхолдерів. Це дозволить підвищити рівень корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту, сприятиме подоланню кризових явищ у галузі та створить підґрунтя для формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

2.2. Забезпечення участі залізничного транспорту в державних та регіональних соціальних програмах

Актуальність забезпечення взаємовигідної взаємодії залізничного транспорту, а також державних і регіональних органів влади визначається

мінливими умовами зовнішнього середовища (у першу чергу зростанням самостійності і відповідальності глав регіонів у питаннях адміністративного та господарського управління [172, 173], а також впливом економічної кризи на розвиток регіонів і, як наслідок, на промислову базу клієнтів вітчизняного залізничного транспорту) і появою нових завдань корпоративного розвитку АТ «Укрзалізниця», що було визначено і затверджено Стратегією розвитку залізничного транспорту України [89].

В основі зазначеної взаємодії повинна бути перш за все якісно сформована дієва корпоративна політика взаємодії залізничного транспорту і держаних і регіональних органів влади. Дана політика необхідна також залізничній галузі з точки зору забезпечення ефективної реалізації корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця», що має велику кількість бізнес-одиниць з розгалуженою структурою. У той же час досягти загальногалузових результатів у взаємодії з зовнішнім середовищем на регіональному рівні в рамках обмеженості ресурсів окремих вертикалей часто неможливо, а тому сформована цілісна, взаємоузгоджена корпоративна політика повинна надати можливість цілеспрямовано та послідовно використовувати всі ресурси АТ «Укрзалізниця» для максимізації результативності взаємодії з державними та регіональними органами влади в різних регіонах України.

Зарубіжні та вітчизняні вчені дослідили сутність взаємодії влади та бізнесу, обґрунтували оптимальні моделі, форми і типи їхньої співпраці. У цьому напрямку активно працювали А. Бержанір [174], В. Ойкен [175], Ю. Боковикова [176], В. Федорін [177], О. Шохін [178] та ін.

Однак залишається невирішеною значна кількість істотних проблем щодо визначення ключових положень формування корпоративної політики та побудови дієвих механізмів взаємодії залізничного транспорту, держаних і регіональних органів влади під час реалізації спільних соціальних проєктів.

Тому наразі виникла гостра необхідність в окресленні організаційно-економічних положень формування корпоративної політики

АТ «Укрзалізниця» зі взаємодії залізничного транспорту, держаних і регіональних органів влади та визначенні дієвих напрямків і механізмів її реалізації як основи для подальшого забезпечення ефективної реалізації корпоративної соціальної відповідальності залізничним транспортом. АТ «Укрзалізниця» є соціально відповідальною компанією, що функціонує на території всієї України. Регіональні філії та виробничі підрозділи залізничної корпорації діють наразі в 24 областях держави та в комплексі забезпечують експлуатаційну діяльність залізничного транспорту України. Публічне акціонерне товариство має складну корпоративну структуру, за допомогою якої забезпечує виконання дальніх і приміських пасажирських перевезень, вантажних перевезень, а також підтримку соціальної інфраструктури (фактично виконуючи державні функції в цій сфері).

В окремих регіонах України за пріоритетною участю залізничного транспорту реалізуються або реалізовані найбільші інвестиційні проекти, у яких також беруть участь як державні, так і регіональні органи влади. АТ «Укрзалізниця» відіграє найважливішу роль у забезпеченні транспортної пов'язаності країни як у рамках міських агломерацій, так і на регіональному та міжрегіональному рівні. Крім того, компанія є найбільшим платником податків у регіональні бюджети. Висока залежність регіонів від залізничної галузі зумовлена тим, що вона є найбільшим роботодавцем, забезпечуючи робочими місцями в середньому 2-2,5 % працездатного населення більш ніж у половини суб'єктів України [115].

Також компанія веде активну закупівельну політику, будучи одним з найбільших споживачів продукції вітчизняних промислових підприємств, джерелом їхнього зростання, тим самим створюючи додаткові джерела бюджетних доходів. Замовлення АТ «Укрзалізниця» забезпечують в середньому ще 0,3-2,0 % зайнятості в регіонах України, особливо в центрах транспортного машинобудування [115].

Таким чином, корпорація є не тільки господарюючим суб'єктом, що надає послуги у сфері транспорту та інфраструктури, але й забезпечує соціально-економічну стабільність і розвиток більшості регіонів країни. При цьому критично залежними від компанії є близько половини регіонів країни,

які в разі припинення діяльності, наприклад, пасажирського залізничного сполучення очікує істотне соціально-економічне напруження.

За 2017 рік регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» у приміському сполученні перевезено 114,4 млн пасажирів. За допомогою приміського залізничного транспорту населення здійснює щоденні поїздки на навчання, роботу, дачні ділянки, місця масового відпочинку. При цьому забезпечується висока надійність і регулярність сполучення у всі пори року. Зазначеним видом транспорту перевозяться 16 пільгових категорій громадян - близько 45 % пасажирів у приміському сполученні складають пільговики.

Збитки за перевезення пільгових категорій громадян повинні відшкодовуватись місцевими органами виконавчої влади. Загальна сума зазначеного виду перевезень у 2017 році склала 409,8 млн грн. Органи місцевої виконавчої влади компенсували 72,0 млн грн, або 17,6 %. Серед регіонів-аутсайдерів, що майже не компенсують витрати залізничникам, місто Київ і Волинська область – 0 % компенсації, Івано-Франківська область – 4,3 %, Чернівецька область – 1,6 %. Стан компенсації за перевезення окремих пільгових категорій громадян у приміському сполученні є критичним (рис. 2.5-2.8).

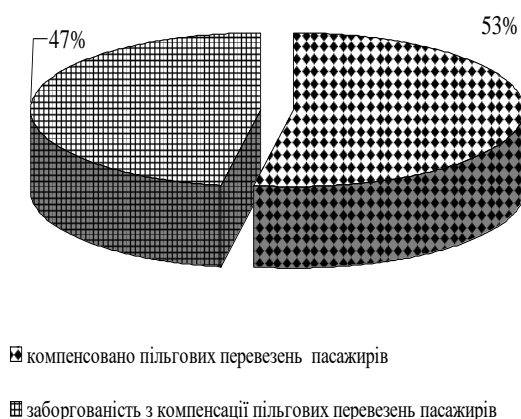


Рис. 2.5. Стан компенсації за перевезення окремих пільгових категорій громадян у приміському сполученні за 2007 рік

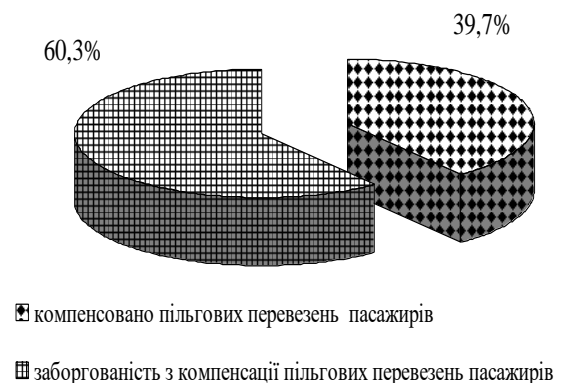
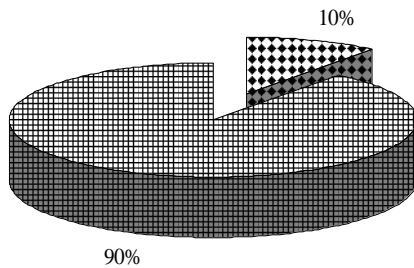
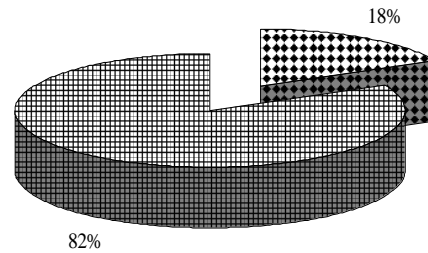


Рис. 2.6. Стан компенсації за перевезення окремих пільгових категорій громадян у приміському сполученні за 2015 рік



■ компенсовано пільгових перевезень пасажирів
 ■ заборгованість з компенсації пільгових перевезень пасажирів

Рис. 2.7. Стан компенсації за перевезення окремих пільгових категорій громадян у приміському сполученні за 2016 рік



■ компенсовано пільгових перевезень пасажирів
 ■ заборгованість з компенсації пільгових перевезень пасажирів

Рис. 2.8. Стан компенсації за перевезення окремих пільгових категорій громадян у приміському сполученні за 2017 рік

Критична ситуація з компенсації перевезення пільгових платежів у приміському сполученні спостерігається по всіх регіональних філіях АТ «Укрзалізниця» (рис. 2.9). Однак найбільше побоювання викликає той факт, що обсяг заборгованості постійно зростає і накопичується з кожним роком, а це у свою чергу є однією з першопричин системної кризи в галузі.

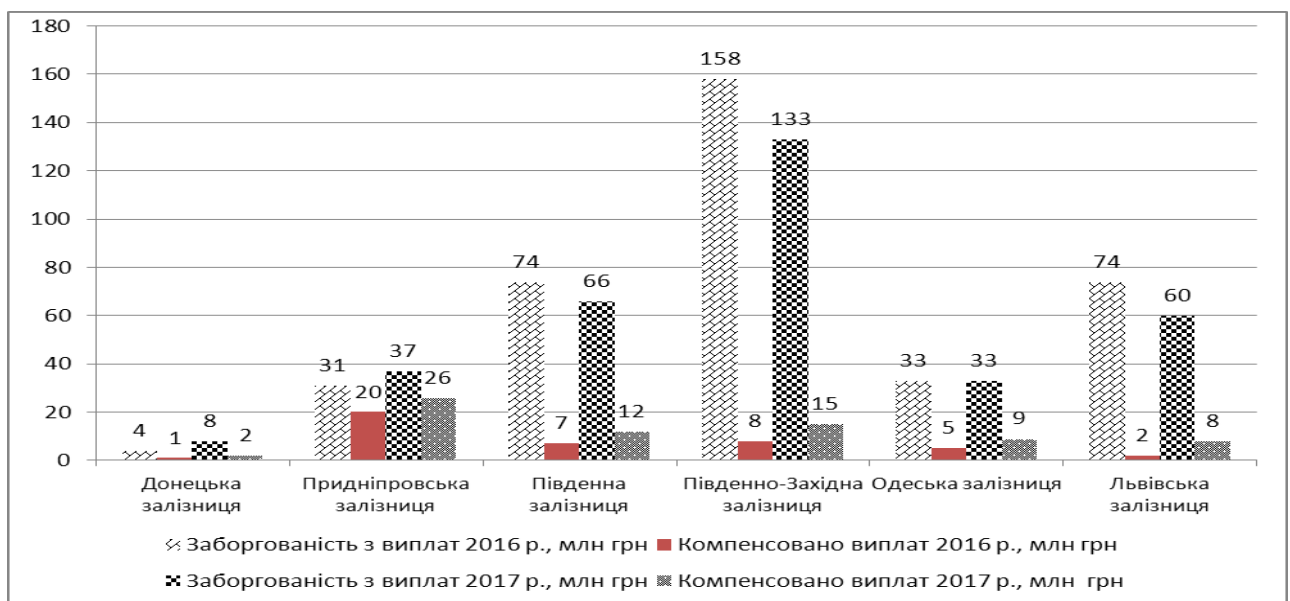


Рис. 2.9. Стан компенсації за перевезення пільгових категорій громадян по регіональним філіям АТ «Укрзалізниця» (складено автором на основі роботи [115])

Особливістю зовнішнього середовища при формуванні та реалізації регіональної політики АТ «Укрзалізниця» є високий рівень централізації прийняття рішень в органах державної влади з питань реалізації великих соціальних та інвестиційних проектів і питань регулювання транспорту. У зв'язку з цим політика залізничного транспорту не обмежена взаємодією з регіональними органами влади і передбачає активну роботу з державними органами влади.

Залежність господарювання залізничного транспорту від рішень державних і регіональних органів влади поділяється на пряму і непряму. Пряма залежність включає в себе [179]:

- державне регулювання тарифів на приміські залізничні перевезення і компенсації з регіональних бюджетів втрачених доходів перевізників від цього регулювання;

- отримання регіональних податкових пільг, узгодження землі-водовідведення та будівництво супутньої інфраструктури;

- регіональні і муніципальні замовлення на послуги соціальних установ АТ «Укрзалізниця» та ін.

Непряма залежність проявляється в загальній взаємодії з державними органами влади, станом ринку праці, розміром податків та ін.

Враховуючи високий ступінь взаємозалежності залізничного транспорту та державних і регіональних органів влади наразі є об'єктивною необхідністю побудова корпоративної політики взаємодії залізничного транспорту та державних і регіональних органів влади, що зумовлює подальший розвиток залізничної галузі.

Дана політика в межах обраної в першому розділі концепції корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту повинна мати у своїй основі комплекс цілеспрямованої діяльності стратегічних бізнес-одиниць АТ «Укрзалізниця» спрямованих на максимізацію результатів взаємодії залізничної галузі з державними і регіональними органами влади та подолання системних кризових явищ у галузі.

У корпоративній політиці основний акцент повинен бути спрямований на співпрацю з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також інститутами громадянського суспільства, клієнтами та партнерами АТ «Укрзалізниця», успішність яких залежить від взаємодії з органами державної влади.

До основних, найбільш значущих для діяльності залізничного транспорту на регіональному рівні контрагентів належать [179]:

- повноважні представники Президента України в регіонах;
- куратори розвитку регіонів у регіональних органах влади;
- територіальні підрозділи регіональних органів виконавчої влади;
- органи державної влади, органи місцевого самоврядування;
- інститути громадянського суспільства регіонального значення (регіональні відділення політичних партій та інших громадських організацій);
- регіональні бізнес-спільноти.

На регіональному рівні перш за все необхідним є уточнення порядку участі підрозділів апарату управління АТ «Укрзалізниця», його виробничих і регіональних підрозділів у питаннях взаємодії з зовнішнім середовищем. Зокрема потрібне з'ясування ролі і місця заступників начальників регіональних філій (філія «Південно-Західна залізниця», філія «Одеська залізниця», філія «Південна залізниця», філія «Донецька залізниця», філія «Львівська залізниця», філія «Придніпровська залізниця») у взаємодії з регіональними органами влади. Ця функція була закріплена за ними відповідними положеннями і наказами, однак на практиці участь даних посадових осіб у взаємодії з органами влади є ситуативною і не носить системного комплексного характеру [115].

Серед інших проблем слід виділити таке. В умовах, коли відбувається створення вертикально інтегрованих структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця», спостерігається зміна ситуації в раніше відпрацьованій системі довіри і співвідпорядкованості між підрозділами залізниць, органами державної та регіональної влади. Наразі представники регіональних органів влади самостійно шукають методи взаємодії з керівниками регіональних

структурних підрозділів, готують власних лобістів у середовищі керівників вітчизняної залізничної компанії. У результаті централізації прийняття рішень щодо взаємодії з регіонами окремі суспільні організації стали повністю незалежно від залізниць взаємодіяти з органами влади, а також приймати рішення, що є причиною серйозних іміджевих і політичних ризиків для вітчизняного залізничного транспорту в цілому. Аналогічні ситуації були зафіксовані в діяльності ряду структурних підрозділів і регіональних філій АТ «Укрзалізниця» на регіональному рівні [115].

Крім того, у вітчизняній залізничній корпорації в цілому потрібно налагодити регулярний процес інформування та обміну даними за загальнокорпоративними напрямками політики взаємодії залізничного транспорту та державних і регіональних органів влади. Слід зазначити, що в наш час загальна картина діяльності підрозділів АТ «Укрзалізниця» в регіонах з питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, відстежується лише частково органами управління залізниць.

Відповіддю на дані виклики могло б стати створення системи міжрегіональних і регіональних координаційних рад АТ «Укрзалізниця», що об'єднали б під керівництвом залізничної корпорації представників інших організацій залізничної галузі, органів державної влади, вантажовідправників, наукових і громадських організацій. І якщо на першому етапі створення зазначені координаційні ради могли б бути сфокусовані переважно на питаннях координації взаємодії учасників ринку вантажних перевезень залізничним транспортом, то на другому (зі зниженням напруженості ситуації у вантажоперевезеннях) – доцільно виносити питання взаємодії з органами влади.

У подальшому також необхідно уточнити питання координації роботи між системою міжрегіональних і регіональних координаційних рад АТ «Укрзалізниця» та вертикаллю зі взаємодії з органами влади, у тому числі спектр питань, що виносяться на їхній розгляд і відповідної робочої групи на рівні апарату управління. Важливою передумовою формування і реалізації

корпоративної політики зі взаємодії залізничного транспорту з органами державної та регіональної влади є концентрація прийняття більшості критично важливих для регіональної політики рішень (рішення щодо відчуження майнових об'єктів, рішення щодо виділення коштів у рамках інвестиційної програми та ін.) на рівні апарату управління АТ «Укрзалізниця» [115].

У зв'язку з цим пропозиції щодо вдосконалення діяльності всієї залізничної компанії в рамках питань корпоративної політики зі взаємодії залізничного транспорту з органами державної та регіональної влади, що не належать до сфери відповідальності департаменту корпоративної соціальної відповідальності, вносяться зазначеним департаментом на розгляд причетних підрозділів компанії в установленому порядку на підставі корпоративної політики та затверджених відповідно до неї програм стратегічних дій. У результаті реалізації корпоративної політики слід очікувати такі результати [115]:

- досягнення пов'язаності в інформаційному та організаційному аспектах діяльності всього комплексу завдань АТ «Укрзалізниця» на регіональному рівні;
- удосконалення бізнес-процесів з доповненням їх як на регіональному рівні, так і з урахуванням взаємодії з підрозділами апарату управління АТ «Укрзалізниця»;
- забезпечення залучення необхідних ресурсів АТ «Укрзалізниця» для реалізації цілей і завдань регіональної політики;
- закріплення елементів планування регіональної політики в масштабах АТ «Укрзалізниця».

Корпоративна політика зі взаємодії залізничного транспорту з державними та регіональними органами влади повинна бути спрямована перш за все на формування прозорих для вищого керівництва АТ «Укрзалізниця» і суміжних виконавців основних напрямів регіональної політики.

Зазначені базові положення корпоративної політики повинні стати основою для розвитку нормативно-регламентованої бази, що визначає методи і

процедури взаємодії бізнес-одиниць АТ «Укрзалізниця» на всіх рівнях управління з регіональними та державними органами влади, а також повинна створити підґрунтя для підвищення власної ефективності діяльності бізнес-одиниць і стратегічних функціональних напрямів діяльності вітчизняного залізничного транспорту відповідно до змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим основними змістовними напрямками корпоративної політики зі взаємодії залізничного транспорту з державними та регіональними органами влади є:

- формування сприятливого нормативно-правового середовища діяльності АТ «Укрзалізниця» на регіональному рівні;

- підвищення фінансово-економічної результативності взаємодії АТ «Укрзалізниця» з регіональними органами влади за рахунок повного покриття втрачених доходів від державного регулювання діяльності залізничного транспорту на регіональному рівні;

- залучення регіональних інвестицій, регіонального замовлення і податкових пільг для реалізації проектів розвитку АТ «Укрзалізниця»;

- супровід поточної діяльності АТ «Укрзалізниця» при реалізації інфраструктурних проектів;

- залучення до цивільно-правового обігу майна АТ «Укрзалізниця», визначеного до відчуження на користь публічно-правових формувань;

- забезпечення ефективної реалізації заходів корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця»;

- отримання регіональної підтримки діяльності АТ «Укрзалізниця» щодо забезпечення безпеки на залізничному транспорті;

- залучення нових вантажів і нових клієнтів за рахунок взаємодії з регіональними органами влади у зв'язку з удосконаленням державного регулювання альтернативних видів транспорту;

- інформаційний та електоральний супровід діяльності ПАТ «Укрзалізниця» на регіональному рівні.

Відповідно вважаємо за доцільне інструменти державного регулювання корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту України сконцентрувати за напрямками (рис. 2.10):

- формування іміджу соціально відповідального господаря;
- підвищення фінансово-економічної результативності соціальної діяльності;
- підвищення інвестиційної привабливості соціальних проектів;
- забезпечення інформаційної взаємодії при реалізації соціальних проектів.

Враховуючи зазначене вище своєчасним для АТ «Укрзалізниця» є удосконалення корпоративних механізмів взаємодії залізничного транспорту з державними та регіональними органами влади.

Перш за все слід звернути увагу на найбільш ефективні та дієві соціальні механізми співпраці між державою та залізничним транспортом України, такою технологією наразі є соціальне замовлення.

Саме соціальне замовлення як економіко-правова форма реалізації цільових соціальних програм і соціальних проектів, спрямованих на вирішення найбільш соціально значущих проблем загальнодержавного та місцевого значення, дає можливість розробляти і реалізовувати ці програми найбільш ефективно за рахунок бюджетних та інших додатково залучених коштів через визначення виконавців на конкурсній основі [179].

Під соціальним замовленням розуміють договірні відносини між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та суб'єктом господарювання, що виконує доручення щодо надання соціальних послуг населенню за рахунок фінансування (повного або часткового) з державного чи місцевого бюджетів [180].

В основу цієї технології покладено проведення державою (або за її дорученням) конкурсного відбору (тендера) суб'єкта надання соціальних послуг, які оплачуються переважно за рахунок бюджетних коштів.



Рис. 2.10. Інструменти державного регулювання корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту (авторська розробка)

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про соціальні послуги» [181] соціальне замовлення – це засіб регулювання діяльності у сфері надання соціальних послуг шляхом залучення на договірній основі суб'єктів господарювання для задоволення потреб у соціальних послугах, визначених місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Формулювання цього терміна стало важливим доповненням, яке було внесено

до вказаного закону у 2012 році. На сьогодні нормативно-правова база механізму соціального замовлення базується на положеннях статей Конституції України, Бюджетного і Цивільного кодексів України, а також цілої низки законів (які регулюють здійснення державної соціальної політики органами виконавчої влади і місцевого самоврядування та їхню взаємодію з іншими суб'єктами у сфері розроблення та реалізації соціальних програм) і підзаконних правових актів України, до яких слід віднести Порядок здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2013 року № 324 [182].

Зазначимо, що на розгляд Верховної Ради України було внесено законопроект про соціальне замовлення у сфері соціальних послуг (zareєстровано від 16 жовтня 2009 р. № 5236) [183], у якому пропонувалося визначати окремим законом порядок формування, конкурсного розміщення та виконання на контрактній основі замовлень на надання соціальних послуг. Утім його було знято з розгляду: на думку експертів, цей законопроект дублює норми інших законодавчих актів, зокрема Закону України «Про соціальні послуги» [181], а запровадження окремих аспектів до законодавства про соціальні послуги можливе і без прийняття нового закону.

Закон України «Про публічні закупівлі» [184] створив правову базу для взаємодії на договірній основі органів державної влади і місцевого самоврядування з підприємствами та організаціями всіх форм власності у сфері забезпечення товарами, роботами і послугами соціального призначення.

Відповідно до закону України «Про соціальні послуги» [181] передбачено: суб'єкти, що надають соціальні послуги, на договірних засадах можуть залучати для виконання цієї роботи інші підприємства, установи, організації, фізичних осіб, зокрема волонтерів (ст. 7); співробітництво під час організації надання соціальних послуг між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, а також із суб'єктами, які надають соціальні послуги, іншими юридичними та фізичними особами

(ст. 13).

Сьогодні майже всі регіональні центри використовують соціальне замовлення як інструмент реалізації регіональної соціальної політики. З метою забезпечення комунікацій на рівні регіонального керівництва сформовані єдині соціальні мережі міст і регіонів, що повністю відображують особливості процедури надання соціального замовлення, особливості та ступінь його виконання.

Отже, сьогодні соціальне замовлення є одним із найефективніших напрямів витрачання державних коштів, що дозволяють максимально повно вирішити існуючі соціальні проблеми в Україні.

Цьому сприяє не тільки чітко розроблена фінансово-договірна, а й організаційно-процедурна складова механізму соціального замовлення. Соціальне замовлення є одним з численних механізмів взаємодії між організаціями, що виконують дане замовлення, і владою як на місцевому, так і державному рівні. Як уже не раз зазначалося, організації, що виконують соціальне замовлення, реалізують дві основні функції [185]:

- роль посередника між окремими людьми, різними групами і державою;
- посилення громадянського суспільства, щоб воно могло виконувати свою місію противаги при природній тенденції держави і бюрократії до розширення сфери свого впливу і контролю, іншими словами – це функція захисту і реалізації індивідуальних прав і свобод громадян.

Тобто процес розвитку соціального партнерства сприяє демократичній трансформації, структурним економічним і політичним реформам, які роблять державу підзвітною своїм громадянам. У результаті громадяни отримують довгострокову вигоду, а не тільки тимчасове поліпшення своєї економічної ситуації в рамках існуючої системи. Отже, підвищення соціальної активності громадян у поєднанні з кризою можливостей держави – ось дві основні умови, які дозволяють соціально відповідальним суб'єктам господарювання стати провідною силою суспільного розвитку [186].

За оцінками американських фахівців, майже третина коштів, які

обертаються в некомерційному секторі США, складають кошти, які надійшли від держави через систему соціальних контрактів. У Німеччині ця частка досягає 70 %, у Франції 80 %. У ФРН взагалі після возз'єднання Німеччини майже всі будинки старих та інші соціальні заклади колишньої НДР, що раніше знаходилися у віданні державних соціальних управлінь, були передані благодійним організаціям [185]. Так само вчинили і з лікарнями, і дитячими садками, які стали установами при некомерційних організаціях або самостійними некомерційними організаціями. Усі ці установи були передані некомерційним об'єднанням разом із персоналом, обладнанням і, що особливо важливо, зі своїми бюджетами.

Державі ж відведена роль законодавця, який встановлює правила взаємин у соціальній сфері і в окремих випадках – посередника.

Досвід країн, які пройшли аналогічний нашому етап у своєму розвитку, (Угорщина, Польща, Чехія, Словаччина та ін.), свідчить, що держава, яка не в змозі належним чином фінансувати соціальну сферу, має рішуче ставати на шлях реформування своєї соціальної політики за трьома основними напрямками [187]:

- по-перше, це роздержавлення соціальної сфери та максимальне звільнення держави від функцій безпосереднього надання громадянам соціальних послуг з перекладанням цих обов'язків на некомерційні структури суспільства, як це має місце в розвинених країнах світу;

- по-друге, формування ринку соціальних послуг з реальною конкуренцією їхніх виробників, внаслідок чого підвищується якість і знижуються витрати на виробництво соціальних послуг. А це забезпечує більш економне використання тих мізерних коштів, які держава може виділити на соціальні потреби. У цих умовах завдання держави – зробити так, щоб некомерційним і комерційним структурам було вигідно вкладати свої ресурси в соціальну сферу. Причому тут поряд з фінансовими маються на увазі і матеріальні, фізичні, інтелектуальні та інші ресурси;

- по-третє, впровадження комплексної системи соціального замовлення.

Така форма взаємодії держави з некомерційними організаціями в сучасних умовах поширена в усіх цивілізованих країнах. У США, наприклад, система соціальних контрактів як форма реалізації соціального замовлення є другим за масштабами джерелом фінансування некомерційних організацій – після їхньої власної господарської діяльності. Це не просто виділення коштів на вирішення соціально значущих завдань, а цілеспрямоване на конкурсній основі надання ресурсів організаціям, які найбільш ефективно працюють у соціальній сфері. Тим самим адміністрація США економить бюджетні кошти.

Наприклад, у ФРН місцева влада фінансує некомерційні організації за наявності чітко розроблених програм і кошторисів витрат в обсязі, що не перевищує 80 % витрат на персонал і до 70 % усіх інших витрат. Кошти, яких не вистачає, організація повинна знайти сама [188].

Для України в пострадянському просторі досвід соціального партнерства США і Європи не може бути поки що використаний у повному обсязі. Суми коштів, які некомерційні організації у вигляді фінансової допомоги отримують від держави, становить лише приблизно 10 % бюджету НКО. Тому впровадження системи соціального замовлення викликало значний інтерес серед найбільш соціально відповідальних суб'єктів господарювання. Причому інтерес саме практичний [179].

Економічні переваги впровадження соціального замовлення перед іншими формами вирішення соціально значущих завдань визначаються такими факторами [179]:

- 1) залучення додаткових ресурсів у сферу вирішення соціальних проблем, на які спрямоване соціальне замовлення. Якщо у сферу вирішення соціально значущих завдань впроваджується механізм соціального замовлення, то, за умовами конкурсу, його переможець (він же і виконавець соціального замовлення) має додатково залучити певну суму небюджетних коштів (залежно від умов конкурсу). Це зменшує навантаження на бюджет, допомагає залучити додаткові небюджетні кошти на фінансування соціальної сфери і перекладає

частину матеріальної відповідальності на плечі некомерційних організацій. Подібна практика досить поширена за кордоном, причому в досить стабільних і процвітаючих країнах. Тобто соціальне замовлення виступає в якості форми спільного державного і недержавного інвестування;

2) максимізація ефекту при мінімізації витрат. Адже в некомерційних організаціях нижче рівень адміністративних і накладних витрат. Крім того, рівень оплати праці персоналу некомерційної організації жорстко не регламентований і, як правило, нижче, ніж у державних чи муніципальних установах, що надають аналогічні послуги;

3) конкурентність і конкурсність як мотивуючі принципи соціального замовлення. Участь некомерційних організацій у конкурсах проектів на соціальне замовлення дає їм навички поведінки в умовах конкурентного середовища, привчає до думки, що грошей просто так не дають, навіть якщо в активі організації є корисні і гарні справи. Для того щоб виграти конкурс, необхідно вміти чітко спланувати свою майбутню діяльність, грамотно скласти кошторис передбачуваних витрат, зуміти продемонструвати свої переваги перед конкурентами. Усе це дозволяє організаторам конкурсів соціального замовлення вибрати дійсно найбільш гідного на даний момент виконавця соціального контракту і таким чином краще застрахуватися від неефективного витрачання коштів, виділених на вирішення соціальних проблем.

Аналіз ситуації в Україні дозволяє визначити пріоритетні області соціальної сфери, де найбільшою мірою виявляється гострота соціальних проблем, у вирішенні яких участь соціально відповідальних суб'єктів господарювання може бути найбільш ефективною. До цих областей можна віднести [179]:

1) соціальний захист населення, включаючи захист таких найбільш вразливих категорій, як ветерани війни; ветерани праці та інші громадяни похилого віку; ветерани військової служби; інваліди; постраждалі внаслідок Чорнобильської катастрофи; сім'ї з дітьми та малозабезпечені сім'ї; багатодітні

сім'ї; одинокі матері; безпритульні та бездоглядні діти; жертви незаконних репресій; військовослужбовці та члени їхніх сімей; сім'ї працівників органів внутрішніх справ, які загинули при виконанні своїх службових обов'язків; особи без певного місця проживання та інші соціально незахищені особи;

2) зайнятість населення і регулювання ринку праці;

3) соціальну допомогу;

4) соціальну підтримку, включаючи соціально-психологічну підтримку, сприяння активному довголіттю і громадської активності соціально вразливих категорій населення;

5) недержавне пенсійне забезпечення;

6) недержавне соціальне страхування;

7) соціальне обслуговування (у тому числі в стаціонарних установах);

8) допомогу постраждалим від стихійних лих, екологічних і техногенних катастроф;

9) соціальну адаптацію і допомогу біженцям;

10) підтримку становлення та розвитку молоді;

11) підтримку дитячих і молодіжних громадських ініціатив;

12) охорону природи;

13) підтримку освіти і виховання;

14) підтримку здорового способу життя, охорону здоров'я населення;

15) відродження та розвиток національної культури і духовності;

16) розвиток фізкультури і спорту;

17) боротьбу з алкоголізмом і наркоманією;

18) самоорганізацію громадян за місцем проживання;

19) охорону та утримання об'єктів культури, пам'яток історії та архітектури;

20) організацію екологічної освіти і виховання;

21) правову просвіту і правовий захист населення;

22) підтримку діяльності НКО, спрямованої на вирішення соціально

значущих проблем;

23) збереження військово-історичних реліквій, військово-патріотичне виховання населення;

24) боротьбу з ВІЛ-інфекцій і СНІДом, соціальний захист постраждалих від цих недуг та ін.

Різновиди соціального замовлення у сфері надання соціальних послуг:

1) за рівнями їх формування:

- соціальне замовлення на загальнодержавному рівні, яке спрямовано на вирішення пріоритетних загальнодержавних соціальних проблем;

- соціальне замовлення на регіональному та місцевому рівні (обласний, районний, міський, сільський, селищний, районів у містах), яке спрямовано на вирішення пріоритетних соціальних проблем відповідних адміністративно-територіальних одиниць і їхніх об'єднань;

2) за типом фінансування:

- програмно-цільове замовлення;

- конкурсне замовлення.

Щодо самого процесу виконання соціального замовлення, то дослідження теоретичних положень [189, 190] дозволило визначити циклічну природу даного процесу та виділити головні етапи:

- встановлення цільових соціальних груп для соціального замовлення;

- визначення соціальних послуг для соціального замовлення;

- деталізація параметрів якості соціальних послуг;

- встановлення строків виконання соціального замовлення;

- визначення відповідального підрозділу за надання соціальної послуги;

- надання соціальної послуги.

Головною особливістю процесу реалізації соціального замовлення є його моніторинг виконання, у ході якого державними органами влади виконується контроль дотримання часових, якісних і кількісних параметрів соціальної послуги, що надається.

Поняття «моніторинг» є похідним від латинського «monitor», що указує на того, хто наглядає, попереджає.

Економічний словник надає таке визначення поняттю «моніторинг»: безперервний процес проведення постійного спостереження за ринком, на якому функціонує суб'єкт господарювання, безпосередньо за самим господарюючим суб'єктом, здійсненням ним виробничої та фінансової діяльності, а також за реалізацією інноваційних та інвестиційних проектів та їх втіленням у реальність [191].

На думку О. Р. Рудика під моніторингом слід вважати безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їхньої діяльності як складову частину управління [192].

Д. Е. Плісецький вважає, що моніторинг – це спеціально організоване, систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю або прогнозу [193].

О. П. Орлюк наголошує, що моніторинг – це метод контролю, який передбачає постійне ознайомлення з загальним станом фінансово-господарської діяльності об'єкта контролю, виконання ним управлінських рішень. Основною його метою є виявлення ознак, які можуть свідчити про наявність фінансових чи інших порушень, та звернення на це уваги об'єкта контролю, аби заподіяти порушення в будь-якій формі [194].

Моніторинг соціальних послуг являє собою комплексну систему спостережень, збору, обробки, систематизації та аналізу інформації про стан виконання соціальної послуги, яка дає оцінку і прогнозує її виконання, розробляє обґрунтовані рекомендації для прийняття своєчасних управлінських рішень щодо особливостей надання соціальної послуги [195].

Все вищенаведене дозволяє дійти висновку, що в основу моніторингу покладено принцип безперервного дослідження зміни факторів зовнішнього оточення будь-якого соціально-економічного явища, їх впливу на саме явище та внутрішнє середовище суб'єкта господарювання та забезпечення їхньої

адаптації до даних змін. Основною метою моніторингу є утворення дієвої основи для подолання наслідків впливу ризиків при управлінні.

Щодо моніторингу соціальних послуг, то наразі використовується лише державна система моніторингу соціальних послуг, яка передбачає безпосередньо сам моніторинг та оцінювання якості надання соціальних послуг, контроль якості надання соціальних послуг та інтервенцію до якості надання соціальних послуг.

Враховуючи особливості господарювання залізничного транспорту, наявність системної кризи в галузі, вирішальне значення залізниць у забезпеченні соціально-економічної стабільності в державі, розміри АТ «Укрзалізниця», багаторічний статус компанії як соціально відповідального господаря, а також необхідність своєчасного врахування змін факторів зовнішнього середовища під час виконання соціального замовлення, вважаємо за доцільне формування подвійної системи моніторингу соціальних послуг [190]. Дана система, окрім державної системи моніторингу соціальних послуг буде додатково включати корпоративну систему моніторингу соціальних послуг АТ «Укрзалізниця» (рис. 2.11). Остання повинна обов'язково включати такі елементи: моніторинг та оцінювання якості надання соціальних послуг, адаптація та самовдосконалення, відповідність вимогам щодо якості надання транспортних послуг.

Таким чином, було удосконалено процес виконання соціального замовлення залізничним транспортом України за рахунок використання подвійної системи моніторингу (державна система та корпоративна система АТ «Укрзалізниця»), що в цілому дозволяє своєчасно враховувати зміни умов надання соціальних послуг, виявити симптоми кризових явищ з метою уникнення чи локалізації їхнього впливу на якість соціальних послуг та сприятиме підвищенню соціально-економічної ефективності участі залізничного транспорту в державних і регіональних соціальних програмах.

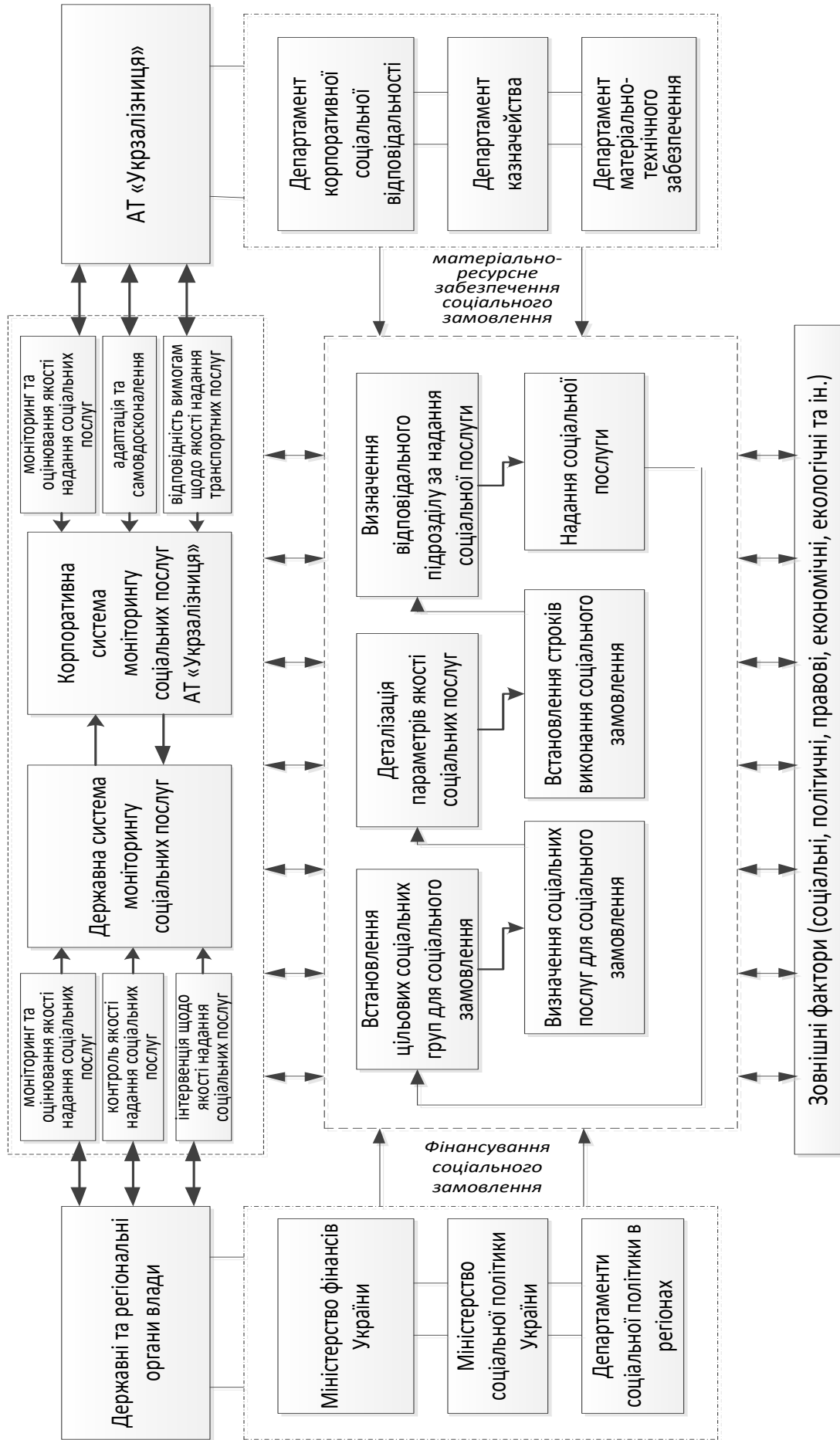


Рис. 2.11. Процес виконання соціального замовлення залізничним транспортом України (авторська розробка)

2.3. Організація благодійної діяльності на залізничному транспорті

АТ «Укрзалізниця», що наразі є однією із найбільших компаній у державі вже давно оцінила важливість корпоративної благодійної діяльності під час формування сприятливого для бізнесу середовища. Корпоративна благодійна діяльність спочатку будувалася за принципом швидкого і часто безсистемного реагування на запити якомога більшої кількості людей та організацій, що потребують допомоги. Накопичення досвіду призвело до неминучого розуміння того, що всім і відразу допомогти неможливо і це не вирішує серйозних проблем у соціальній та культурній сферах, а лише створює хаотичне витрачання фінансових ресурсів. У результаті відбулося усвідомлення, що благодійність як один із стратегічних напрямів діяльності вимагає професійної організації та потребує пошуку ефективних шляхів її організації.

На сьогодні дослідження теоретичних основ корпоративної благодійної діяльності досить популярні, їм присвячена ціла низка праць за авторством Я. Буздуган, О. Савчук, О. Бугерової, О. Камишникової, О. Лазукової, О. Мельникової, І. Римар [196-199] та ін. У їхніх працях підіймалися актуальні на сьогодні питання: розкриття та уточнення змісту корпоративної благодійної діяльності, визначення її різновидів, обґрунтування напрямів її організації та проведення та ін.

Разом з тим необхідні нові пропозиції щодо організації та реалізації корпоративної благодійної діяльності саме АТ «Укрзалізниця», що є одним з найбільших роботодавців в Україні та господарює в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища (кардинальні зміни в галузі спричинені реструктуризацією, макроекономічною нестабільністю в державі, втратою конкурентоспроможності залізничного транспорту на міжнародному транспортно-логістичному ринку залізничних перевезень, зміною векторів зовнішньої державної політики та ін.).

Для цього перш за все необхідним є дослідження концептуальних положень корпоративної благодійності, особливостей управління нею та окреслення ефективних напрямів організації корпоративної благодійної діяльності АТ «Укрзалізниця».

АТ «Укрзалізниця» є соціально-орієнтованою компанією, що вже протягом не одного десятиліття займається благодійною діяльністю. Найбільше компанія спрямовує фінансові ресурси на охорону здоров'я (47,8 %), соціальний захист (25,6 %), гуманітарну допомогу (12,8 %), економічний розвиток регіонів (9,9%), науку та освіту (1,6 %), спорт та фізичне виховання (1,2%), допомогу армії (0,7%), захист навколишнього середовища (0,4 %) та на інші соціальні потреби суспільства [115]. У межах даного фінансування реалізується велика кількість благодійних заходів по всій державі.

Так, набув великих масштабів соціальний проект допомоги дітям батьків-залізничників. Його мета – підтримати працівників філії, які опинилися у скрутній ситуації через серйозне захворювання дітей віком до 18 років і потребують допомоги для їхнього лікування й реабілітації. Учасниками проекту є сім'ї працівників Одеської магістралі. Соціальний проект започатковано за ініціативою директора регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця». Стартував проект 1 червня 2017 року.

Проводяться благодійні волейбольні та футбольні матчі, наприклад «Кубок залізничника» (ФК «Експрес», ВК «Локомотив»). Останнім часом метою благодійних матчів є допомога дітям-переселенцям зі Сходу України та Криму.

Щороку регіональні філії «Південна залізниця», «Південно-Західна залізниця», «Одеська залізниця», «Львівська залізниця» та «Придніпровська залізниця» проводять корпоративний волонтерський захід «Дні донора», їхнього метою є популяризація здорового способу життя серед працівників АТ «Укрзалізниця», а також забезпечення потреб хірургічних відділень

структурних підрозділів філії (центрів охорони здоров'я) у донорській крові.

Пенсіонери та ветерани, які знаходяться в госпіталях і потребують дорогого хірургічного чи медикаментозного лікування, постійно отримують матеріальну підтримку від АТ «Укрзалізниця».

Галузь піклується й про багатодітні сім'ї залізничників. На підтримку найменш соціально захищених залізничників і членів їх родин галузь щороку спрямовує понад 100 млн грн, у 2014 році – понад 190 млн грн.

Влітку 2017 року організовано активний відпочинок та оздоровлення майже 11 тисяч дітей із сімей залізничників. Також оздоровлено 315 дітей із багатодітних та малозабезпечених сімей, 106 дітей-сиріт, 23 дитини-інваліди, 122 дитини із категорії потерпілих від наслідків Чорнобильської катастрофи.

З грудня 1992 року діє громадська організація Асоціація ветеранів війни та праці залізничного транспорту України. Вона об'єднує понад 1000 ветеранських організацій – це більш як 223 тисячі осіб. Поважні старші колеги активно долучаються до просвітницької, виховної, профорієнтаційної та іншої громадської роботи в колективах і серед населення, підтримують пенсіонерів-залізничників у вирішенні соціальних питань. Волонтери Ради ветеранів війни та праці залізниць відвідують важкохворих та немічних одиноких ветеранів, допомагають їм.

Протягом 2017 року в рамках виконання галузевої угоди на залізничному транспорті з метою підтримки пенсіонерів-залізничників оплачено медичне страхування для 146,5 тис. пенсіонерів, забезпечено побутовим паливом 2,1 тис. пенсіонерів, оздоровлено 4,7 тис. пенсіонерів, прооперовано та проліковано 4,6 тис. пенсіонерів, придбано медикаменти та апарати для 3,1 тис. пенсіонерів.

Вітчизняний залізничний транспорт також допомагає сім'ям мобілізованих залізничників, які постраждали або загинули під час проведення бойових дій у зоні АТО. Наразі допомогу – 869,5 тис. грн – отримали 150 постраждалих залізничників. Соціальними гарантіями, що діють в галузі, передбачено надання одноразової матеріальної допомоги працівникам

залізничного транспорту, пораненим під час бойових дій в зоні проведення антитерористичної операції (під час виконання службових обов'язків, мобілізованих на військову службу, а також за обставин, не пов'язаних з виробництвом) у розмірі двох середньомісячних заробітних плат.

Окрім того, 33 сім'ї залізничників, загиблих під час бойових дій у зоні проведення антитерористичної операції, отримали одноразову матеріальну допомогу – понад 3 млн. грн. Так, соціальними гарантіями передбачено надання сім'ям залізничників, загиблих у ході бойових дій у зоні проведення антитерористичної операції (під час виконання службових обов'язків, мобілізованих на військову службу, а також за обставин, не пов'язаних з виробництвом) одноразової матеріальної допомоги – 100 тис. грн. Підприємства залізничного транспорту допомагають коштами на поховання загиблих залізничників, які не мають родичів та близьких.

АТ «Укрзалізниця» дотримується вимог законодавства щодо збереження місця роботи і компенсацію заробітної плати працівниками, призваними на строкову військову службу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період. Галузь підтримує працівників, які вимушені були залишити своє місце роботи в зоні АТО та виїхати в іншу місцевість – їм надається переважне право при працевлаштуванні. Наразі працевлаштовано 481 залізничник.

Узагальнюючи вищесказане, можна зазначити, що серед основних напрямків благодійної діяльності слід виділити (рис. 2.12):

- підтримку дитячих дошкільних організацій, дитячих будинків, притулків, шкільних установ;
- турботу про ветеранів залізничного транспорту, учасників бойових дій та ветеранів праці;
- підтримку найбільш вразливих верств населення, надання їм матеріальної допомоги (надання матеріальної допомоги громадським, релігійним та іншим організаціям, надання матеріальної допомоги громадянам

України);

- сприяння у сфері профілактики та охорони здоров'я громадян, пропаганду здорового способу життя, розвитку фізичної культури і спорту.

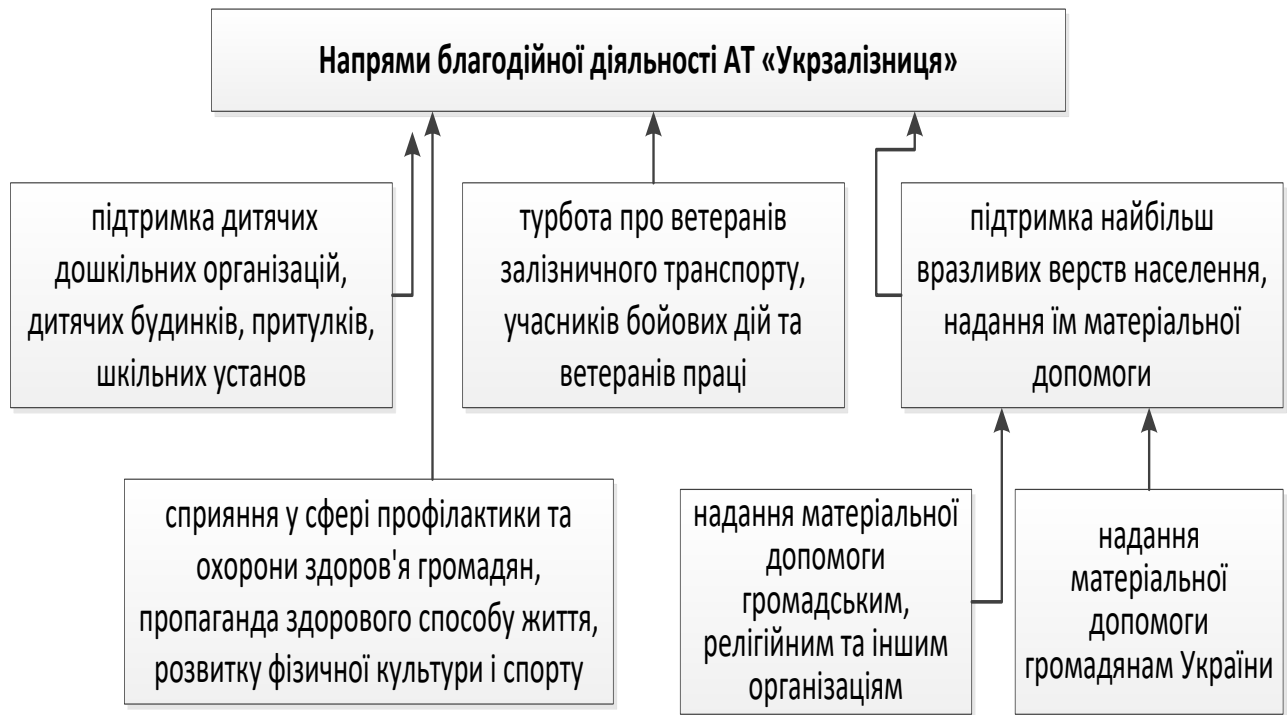


Рис. 2.12. Напрямки благодійної діяльності АТ «Укрзалізниця» (сформовано автором за [165])

Однак наразі доходи вітчизняних залізниць зменшуються через скорочення обсягів перевезень та неефективність роботи залізничного транспорту, що відповідним чином позначаються на фінансових результатах роботи галузі. Зниження доходів насамперед пов'язано зі зниженням обсягів вантажних перевезень, оскільки майже 90 % усіх доходів підприємство отримує саме від транспортування вантажів. Значною мірою на доходах позначилося також падіння транзитних перевезень, рентабельність яких у 2-2,5 рази вище порівняно з внутрішніми перевезеннями.

На тлі зменшення обсягів перевезень зростають витрати, що пов'язано із постійним підвищенням цін на енергоносії та інші матеріальні ресурси залізниць і високою матеріаломісткістю, а також енергоємністю залізничного

транспорту.

АТ «Укрзалізниця» закінчила 2017 рік із прибутком 0,1 млрд грн проти 7,3 млрд грн збитків у 2016 році. Це найбільше вплинуло на позитивну динаміку загального показника галузі, адже АТ «Укрзалізниця» отримала прибуток вперше з 2013 року, що стало можливим насамперед завдяки індексації тарифів, у тому числі на пасажирські перевезення, та дерегуляції тарифів на вантажні перевезення.

Незважаючи на позитивні зміни, слід зазначити, що залізничний транспорт має безліч істотних проблемних питань господарського характеру, що потребують негайного вирішення. Так, у першу чергу це зношеність основних фондів АТ «Укрзалізниця», яка є критичною (рівень зносу вантажних вагонів коливається в межах 84–99 %, пасажирських – 87 %, приміських поїздів – 95 %. Це означає, що до 2022-го майже весь вагонний парк має бути списаний або виведений на капремонт) [200].

Зазначене негативно позначається на фінансових потоках, які АТ «Укрзалізниця», крім забезпечення основної діяльності, спрямовує й на благодійну. Однак, не дивлячись на фінансову скруту та брак вільних коштів, вітчизняні залізниці продовжують брати активну участь у вирішенні соціальних проблем різних верств населення.

Враховуючи вирішальне значення корпоративної соціальної відповідальності, фінансово-економічний стан залізничного транспорту, зміну корпоративного управління АТ «Укрзалізниця», актуальним наразі є пошук нових дієвих механізмів організації корпоративної благодійної діяльності в умовах сьогодення, які б максимально повно враховували умови господарювання та дозволили сформувати якісне підґрунтя для подолання існуючих кризових явищ в діяльності вітчизняного залізничного транспорту.

У тлумачному словнику української мови [191] благодійність визначено як «добровільну і безкорисливу пожертву фізичних або юридичних осіб у вигляді матеріальної, фінансової чи організаційної допомоги».

Я. М. Буздуган визначає, що благодійність слід сприймати як «інвестування в соціальні сфері» [196].

О. Кузіна та М. Чернишева [201-202] вважають, що благодійність являє собою безкорисливе надання допомоги нужденним, які не пов'язані з благодійником родинними зв'язками. Такої ж думки О. Савчук, І. Краснопольська, О. Безпалько, Ю. Галустьян, А. Гулевська-Черниш, О. Вінніков, М. Лациба [203 - 207] та інші науковці.

Так, дійсно можна погодитись з таким змістом поняття, адже під час вирішення проблем соціального характеру окремі благодійники (як фізичні, так і юридичні особи) та благодійні організації і фонди роблять значний внесок у розвиток та ефективне функціонування сфери соціального захисту.

Щодо правового регулювання благодійної діяльності в Україні, то воно здійснюється Конституцією України, Бюджетним кодексом України (у частині питань, пов'язаних з благодійною діяльністю), Податковим кодексом України (у частині питань, пов'язаних з оподаткуванням доходів, пов'язаних з благодійною діяльністю), Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» та іншими нормативно-правовими актами. Основним нормативним документом, що визначає загальні засади благодійної діяльності в Україні, забезпечує правове регулювання відносин у суспільстві, спрямованих на її розвиток, є саме Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05 липня 2012 року № 5073-VI, що набрав чинності 3 лютого 2013 року [208].

Відповідно до закону України благодійність являє собою добровільну особисту та/або майнову допомогу для досягнення визначених цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара; благодійник – дієздатна фізична особа або юридична особа приватного права, яка добровільно здійснює один чи декілька видів благодійної діяльності відповідно [208].

Традиційній благодійності властиві безкорисність, задоволення всіх запитів, передача прохачам фінансових та матеріальних ресурсів, одночасність пожертвування і відсутність вигоди для благодійника або компанії. Власники та менеджери компаній передають грошові та інші ресурси соціальним і культурним установам, окремим соціально незахищеним громадянам на безоплатній або пільговій основі. Жертводавець не ставить за мету отримання власної користі або досягнення власних цілей у будь-якій формі.

Серед характерних особливостей корпоративної благодійності поза національними кордонами різні автори виділяють таке [209]:

- благодійність є інструментом, орієнтованим на співчуття і допомогу, що само собою передбачає благородство такої діяльності;
- благодійність не несе явного комерційного забарвлення (точніше, добре приховує її);
- благодійність компанії проявляється, як правило, в некомерційних, а соціально значущих сферах;
- благодійність має особливу гнучкість щодо підходу до окремих цілей і потреб різних цільових аудиторій.

Світова практика застосування цього соціального інструменту переконливо свідчить про те, що компанії, які правильно обрали сферу і об'єкт спонсорства, домагаються досить значних успіхів у формуванні свого позитивного корпоративного іміджу.

В основі корпоративної благодійної політики сучасної організації, на думку Н. М. Горяйнової, лежать такі принципи [209]:

- підприємницькі цілі, економічна і соціальна відповідальність не суперечать, а доповнюють одне одну;
- високі довгострокові економічні і соціальні результати досягаються на основі розумного балансу інтересів акціонерів, держави, працівників, постачальників і споживачів, громадських інститутів та інших зацікавлених сторін;

- взаємини бізнесу з державою і бізнесу з громадянським суспільством повинні будуватися на публічній правовій основі.

Такі ж принципи у своїй роботі «Теорії корпоративної соціальної відповідальності: відображення території» виділяють У. Ганіга та Д. Меле [210].

На цій підставі можна зробити такий висновок: стратегічною метою сучасної організації у сфері соціально відповідальної діяльності в цілому, і корпоративної благодійності зокрема, є встановлення довгострокових партнерських відносин у галузі благодійництва та спонсорства, які в кінцевому підсумку неминуче будуть сприяти формуванню позитивного її сприйняття і стійкої позитивної корпоративної репутації.

У зв'язку з цим в основі здійснення сучасною організацією благодійної діяльності та спонсорства лежать ті самі цінності, які визначають її ключові орієнтації і в основній діяльності:

- розвиток клієнтського підходу;
- безпека, здоров'я і благополуччя співробітників;
- мінімізація негативного впливу господарської діяльності на навколишнє середовище.

При цьому слід зазначити, що останнім часом велика кількість науковців [211–213] концентрують увагу також і на прагматичних мотивах благодійної діяльності.

Нерегулярність, неоднорідність, безсистемність традиційної благодійності не вирішують гострі соціальні проблеми, не знижують соціальної напруженості в суспільстві.

Подальші дослідження наукових джерел [214–221] дозволили дійти висновку, що якщо для успішного управління фінансами в бізнесі необхідно планування, то для «добрих справ» також потрібен хоча б короткостроковий план дій, як мінімум список параметрів, за якими можна оцінити адекватність такої підтримки. І в першу чергу відповідь на питання, наскільки ефективна

благодійна допомога і що це дає компанії.

У наш час почали окремо виділяти таке поняття, як «філантропія» та «корпоративна філантропія».

Філантропія – завжди систематична діяльність, інституалізований процес надання допомоги за межами легальної відповідальності бізнесу. Однак на відміну від благодійності (яка часто є лише заміщенням державних коштів) компанії свідомо беруть участь у створенні суспільних благ, сприяють розвитку суспільства, фінансують соціальні інновації [222].

Наприклад, вони не тільки оплачують термінові операції для дітей, а й підтримують партнерські програми з навчання лікарів новітнім технологіям лікування.

Компанії пов'язують соціальні програми зі стратегічними цілями розвитку основного бізнесу. Якщо при традиційній благодійності компанії прагнуть охопити благодійною діяльністю широкий спектр потреб спільноти, то в даному випадку вони прагнуть вкладати кошти перш за все в ті соціальні програми, які можуть вплинути на їхній власний розвиток і мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища на бізнес. Тому, наприклад, вирішуючи проблему наркоманії, СУАЛ-Холдинг створює здорове середовище і в містах присутності, і на самих підприємствах.

У ряді досліджень [223-229] корпоративна філантропія розуміється як цілеспрямована довгострокова політика компанії по відносно місцевих громад на територіях присутності і спільноти в цілому. Програма соціального інвестування відповідає трьом критеріям: наявність стратегічних цілей; повернення вкладень (social value added, business value added), наявність організаційних стандартів (including monitoring and evaluation).

Власне корпоративна філантропія в більшості вітчизняних компаній займає сьогодні незначне місце в реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, щоб благодійна допомога досягла бажаної мети, необхідно впровадити в діяльність компанії базові положення корпоративної стратегічної філантропії, тобто розробити стратегію благодійності, середньостроковий та довгостроковий плани відповідно до неї. Не варто боятися «бюрократизації» навіть благородних дій. Їдеться зовсім не про безглуздий формалізм, що девальвує саму ідею благодійної допомоги. Ідеться про продумані стратегічні кроки, які роблять благодійність більш ефективною і цивілізованою та не заважають, а навпаки, сприяють розвитку компанії.

Правильно розроблена стратегія благодійності повинна враховувати всі аспекти цієї діяльності – від соціальної задоволеності співробітників компанії (загальна благодійна справа дозволяє краще згуртувати колектив, забезпечити підвищення морального клімату в компанії) та її керівника (найчастіше його бажання допомогти, наприклад, танцювальному колективу, про який він випадково дізнався, зазвичай руйнує будь-яку стратегію) до соціальної задоволеності клієнта.

Обов'язково слід зазначити, що чим вище рівень корпоративної філантропії, чим вище зацікавленість компанії у своїй благодійній діяльності і чим якісніше вона планується і проводиться максимально відповідно до стратегічних напрямів розвитку компанії, тим вона більш вигідна як для суспільства, так і для самої компанії. Це у свою чергу створює більше можливостей для управління репутацією компанії.

Отже поступово відбувся перехід від несистемної благодійності до філантропії, що має в сучасній Україні важливе значення. Крім вирішення більш масштабних і значущих суспільних проблем, буде знижуватися навантаження на бізнес у вигляді пожертвувань, що йдуть на латання дірок через неефективно працюючу державну систему. Бізнес у своїх філантропічних програмах вже сьогодні використовує методи проектного фінансування і соціального інвестування, а не заміщає своїми ресурсами бюджетні витрати.

Отже йдеться саме про особливості корпоративного управління благодійною діяльністю, тому наразі доцільно сфокусувати уваги саме на цьому.

А тому корпоративна стратегічна філантропія АТ «Укрзалізниця» повинна сприйматися як двостороння комунікація зі стейкхолдерами, що дозволяє мінімізувати ризик негативної зворотної реакції, оскільки більшість важливих стейкхолдерів залучені в процес, і корпоративні пожертвування направляються на цілі, які узгоджені зі стейкхолдерами. Це допомагає одержувачам пожертвувань і місцевій громаді ідентифікувати себе з донором (комерційною організацією), а також стимулювати соціальні, політичні, економічні системні позитивні для АТ «Укрзалізниця» зміни в місцевому співтоваристві.

Відмінними ж рисами корпоративної стратегічної філантропії є [230]:

- забезпечення стратегічного інтересу компанії;
- врахування інтересів благоотримувачів;
- формування соціальних стратегій, що базуються на двосторонній комунікації зі стейкхолдерами;
- використання разом з традиційними фінансовими і матеріальними ресурсами праці волонтерів;
- застосування програмного підходу при наданні благодійної допомоги;
- конкурсне фінансування.

Отже, вітчизняний залізничний транспорт повинен коригувати свою зовнішню соціальну політику, залучати до її формування різних стейкхолдерів, вступати в партнерську взаємодію з державою та суспільством. Проте її організація та планування вимагають від корпоративної структури цілеспрямованих, узгоджених, чітких спільних дій, а тому, як очевидне, виникає питання пошуку дієвих методів та механізмів управління ними. З метою встановлення останніх було систематизовано базові положення розвитку концепції стратегічного управління благодійною діяльністю та визначено перспективні для АТ «Укрзалізниця» (табл. 2.1).

Розвиток концепції стратегічного управління благодійною діяльністю
(сформовано автором на основі робіт [217, 221])

Характеристика	Тактичне управління	Короткострокове стратегічне управління	Довгострокове стратегічне управління	Системне стратегічне управління
1	2	3	4	5
Стратегічне управління	тактичні дії, що не мають стратегічної спрямованості	формування короткострокової стратегії	формування довгострокової стратегії	системне формування соціальних стратегій, що базуються на двосторонній комунікації зі стейкхолдерами
Суб'єкт управління	адміністратор з питань корпоративної благодійної діяльності	головний менеджер суб'єкта господарювання	головний менеджер суб'єкта господарювання	системна багаторівнева організаційна структура, що згуртовує всі рівні функціонування
Структура, що безпосередньо відповідає за якість управління	відірвана від бізнесу	відірвана від бізнесу, але пов'язана з інтересами бізнесу	частина діяльності лише окремого підрозділу суб'єкта господарювання	інтегрована у всі бізнес-функції суб'єкта господарювання
Управлінська ініціатива	пасивна	реактивна	реактивна	проактивна
Мотивація управлінської діяльності	моральний обов'язок	пряма користь	довготривала пряма користь	безпосередня користь суб'єкта господарювання

Ключовими моментами, що характеризують новий підхід до стратегічного управління благодійною діяльністю вітчизняного залізничного транспорту, є: проактивна управлінська ініціатива залізничного транспорту; в основі мотивації управлінської діяльності знаходиться також безпосередня користь залізничного транспорту; системне формування соціальних стратегій, що базуються на двосторонній комунікації зі стейкхолдерами; системна багаторівнева організаційна структура, що повинна згуртовувати та координувати всі рівні функціонування АТ «Укрзалізниця»; структуру, що безпосередньо відповідає за якість управління, слід інтегрувати у всі бізнес-функції АТ «Укрзалізниця».

Враховуючи все вищезазначене, можна з впевненістю стверджувати, що сьогодні, під час стратегічного управління благодійною діяльністю, АТ «Укрзалізниця» доцільно приділити увагу в першу чергу такими напрямом [231]:

- виділення в корпоративній організаційній структурі спеціалізованого відділу, що буде займатися стратегічним управлінням корпоративної благодійної діяльності, адже такі відділи можуть підлаштовуватися під запити клієнта і забезпечувати як повний супровід пожертвуваних коштів, так і підбір надійних організацій, необхідних для виконання благодійної стратегії. Благодійна підтримка не повинна бути стихійною, оскільки реальні результати приносять не разові акції, а великі адресні програми і системний підхід. Впроваджувати різні механізми систематизації благодійних програм компанії, визначати чіткі напрямки благодійної політики;

- виділення значних коштів на вирішення соціальних проблем територій своєї присутності, де живуть її співробітники;

- врахування того факту, що позиція благодійника полягає в тому, щоб навчити людей самостійно будувати власне життя, створити умови для їхньої самореалізації. Тобто підтримувати перш за все не того, хто сьогодні потребує допомоги, а того, хто вміє вирішувати проблеми, оскільки формується чітке розуміння того, що благодійна діяльність ні в якій мірі не повинна породжувати політику соціального утримання;

- ініціювання створення некомерційних організацій і благодійних фондів, «підживлюючи» та розвиваючи, таким чином, громадянське суспільство;

- проведення відкритих конкурсів проектів і програм. У частині розвитку соціальної відповідальності бізнесу конкурсне фінансування, безсумнівно, є «кроком вперед» і дуже дієвим інструментом благодійної політики. Конкурсний принцип розподілу коштів часто супроводжується тісною взаємодією з органами влади суб'єктів державного управління і місцевого самоврядування, залученням громадськості та некомерційних організацій до спільного вирішення соціальних проблем. Крім того, конкурси, що організовані самою бізнес-структурою, дозволяють вирішувати проблеми місцевої громади, АТ «Укрзалізниця» завжди може проконтролювати витрачання коштів і оперативно відстежувати громадську реакцію під час реалізації соціального проекту і проводити своєчасне коригування;

- вкладення благодійних коштів у розвиток соціальної інфраструктури. Даний напрям необхідно розглядати як інвестиції в людські ресурси країни, які дозволяють відкривати додаткові робочі місця, створювати додатковий продукт, поліпшувати умови життя населення;

- системне впровадження політики корпоративного волонтерства.

Отже, зараз сміливо можна говорити про те, що вже окреслилася тенденція, коли АТ «Укрзалізниця» не повинна бути пасивним донором, що відповідає на запити суспільства, але сама має активно пропонувати власні рішення різних соціальних проблем, активно співпрацюючи зі стейкхолдером.

Загальновідомо, що діяльність корпоративних волонтерських груп сприяє підвищенню іміджу будь-якої організації, вирішенню частини фінансових проблем організації за рахунок безоплатної праці волонтерів, вирішенню певної проблеми цільової групи, для чого залучаються нові інтелектуальні ресурси. Головним призначенням даного виду корпоративної відповідальності повинно бути подолання проблем відносно важливих поточних напрямів діяльності та разом з тим вирішення суспільних завдань та ін. З метою максимально якісного виконання всього вищезазначеного вважаємо за доцільне виділення в межах відділу взаємодії АТ «Укрзалізниця» з суспільством служби стратегічного управління діяльністю волонтерських груп (рис. 2.13).

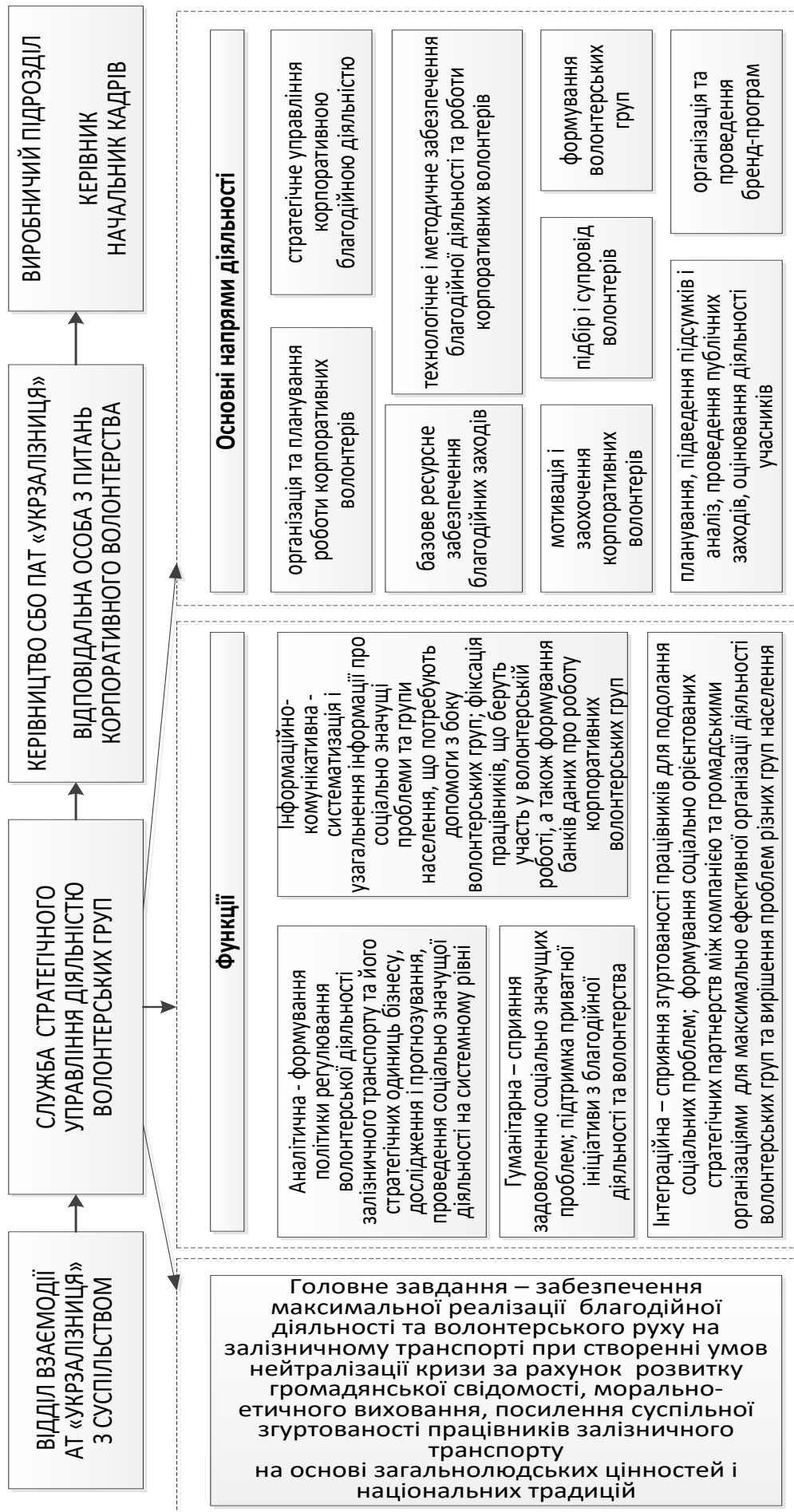


Рис. 2.13. Функції та основні напрями роботи служби стратегічного управління діяльністю волонтерських груп АТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

Головним завданням даної служби повинно стати забезпечення максимальної реалізації благодійної діяльності та волонтерського руху на залізничному транспорті при створенні умов нейтралізації кризи за рахунок розвитку громадянської свідомості, морально-етичного виховання, посилення суспільної згуртованості працівників залізничного транспорту.

Як правило, під час організації в компанії волонтерського руху перше місце у визначенні напрямів благодійної діяльності займають особисті пожертвування хворим дітям і людям, що знаходяться у важкій життєвій ситуації; далі йде участь у суботниках, донорство, робота з молоддю та ін.

Не менш важливим напрямом корпоративного волонтерства повинні стати програми в галузі екології: суботники в міських парках і зонах відпочинку, просвітницькі програми для дітей і молоді та ін.

Основними напрямками діяльності служби стратегічного управління діяльністю волонтерських груп є:

- організація та планування роботи корпоративних волонтерів;
- стратегічне управління корпоративною благодійною діяльністю;
- базове ресурсне забезпечення благодійних заходів;
- технологічне і методичне забезпечення благодійної діяльності та роботи корпоративних волонтерів;
- мотивація і заохочення корпоративних волонтерів;
- підбір і супровід волонтерів;
- формування волонтерських груп;
- планування, підведення підсумків і аналіз, проведення публічних заходів, оцінювання діяльності учасників;
- організація та проведення бренд-програм.

В основі стратегічного управління діяльністю корпоративних стратегічних груп лежить ефективно сформована стратегія благодійного заходу за участю корпоративних волонтерських груп АТ «Укрзалізниця», що базується на двосторонній комунікації зі стейкхолдерами та циклічному характері (рис. 2.14).

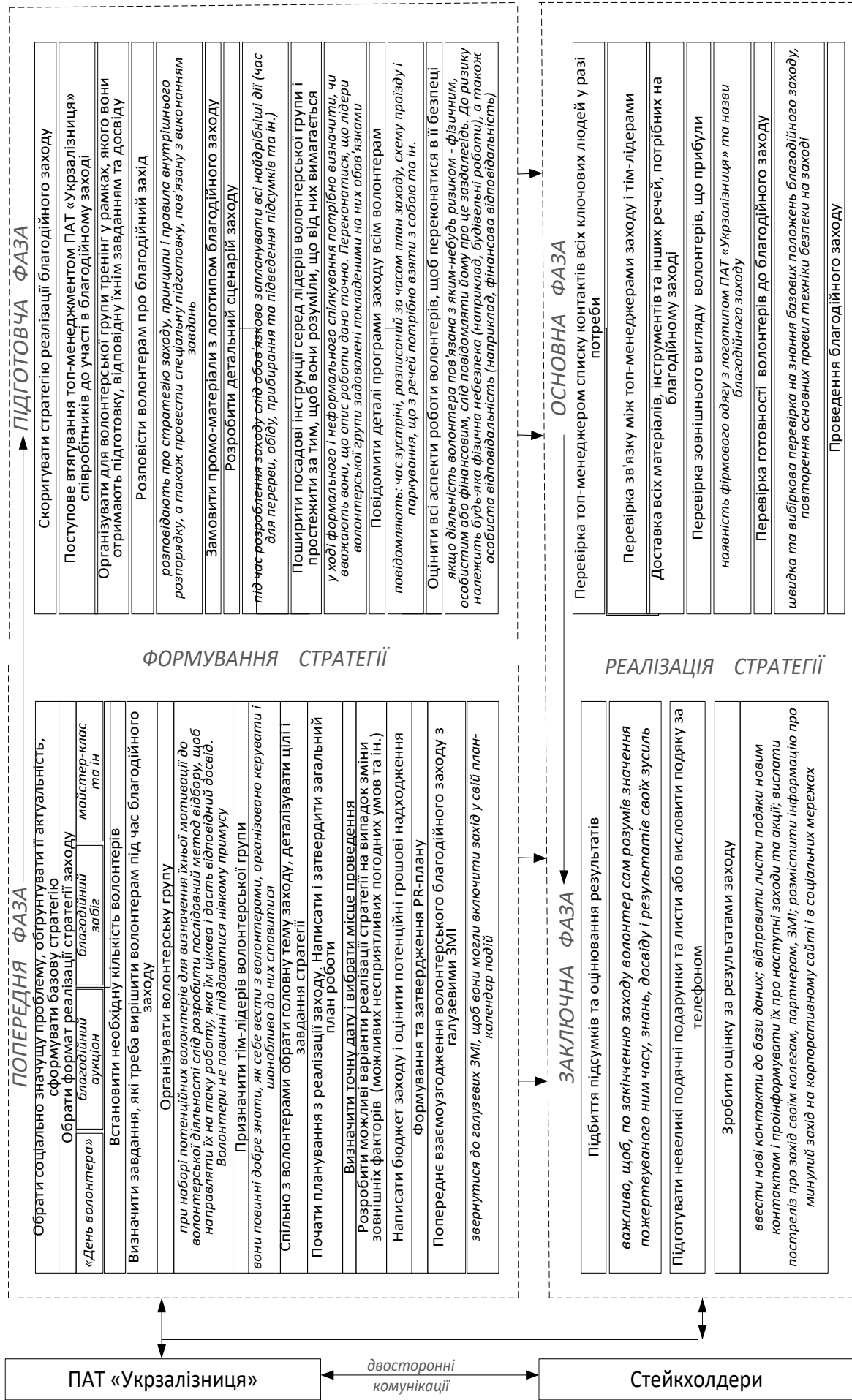


Рис. 2.14. Схема формування та реалізації стратегії благодійного заходу за участю корпоративних волонтерських груп ПАТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

Грамотна організація стратегічної програми діяльності корпоративних волонтерських груп (рис. 2.15) дозволить отримати позитивні результати як на рівні залізничного транспорту, так і на рівні працівників залізничної галузі, а також сприятиме подоланню кадрових кризових явищ у діяльності АТ «Укрзалізниця».

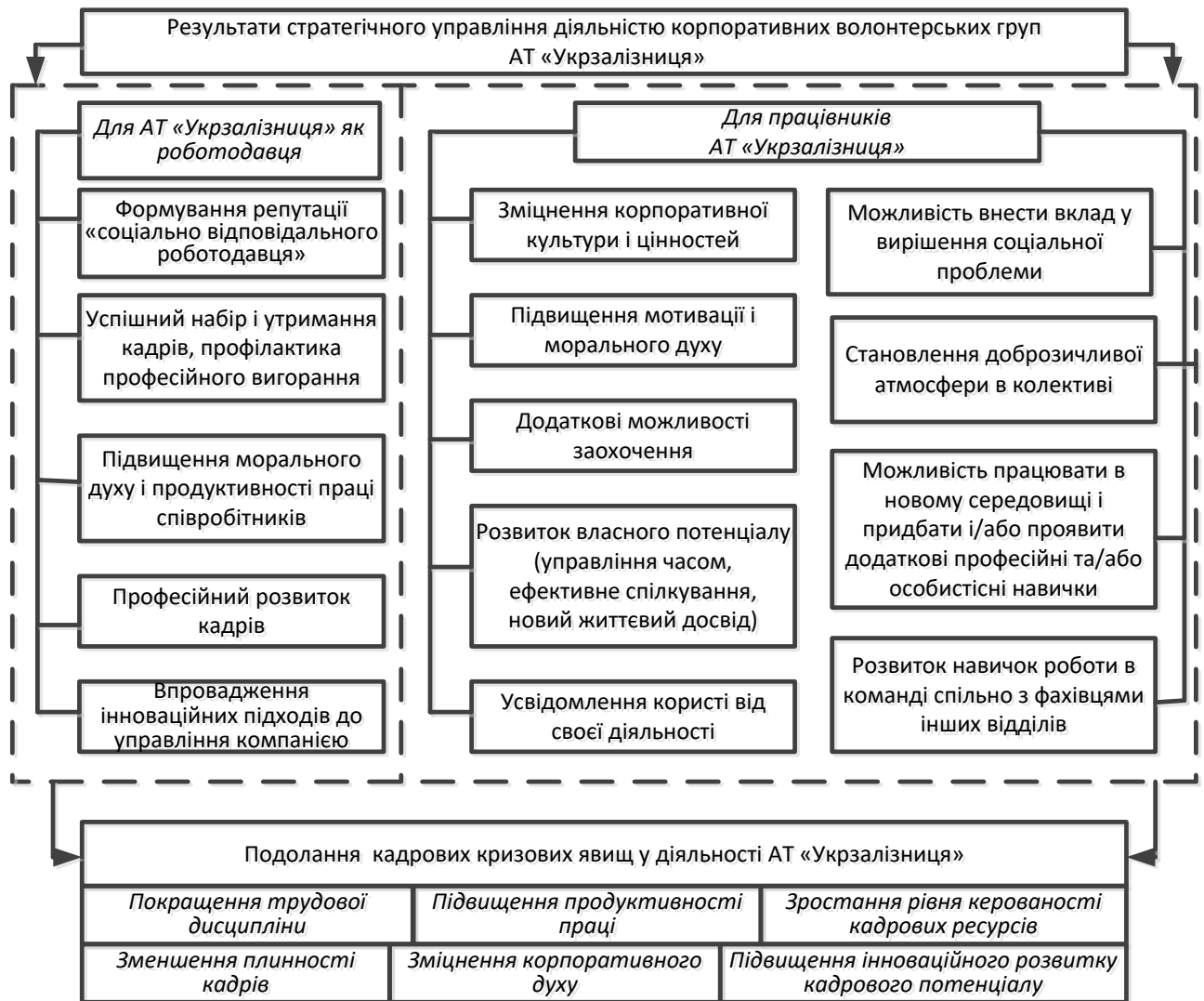


Рис. 2.15. Результати стратегічного управління діяльністю корпоративних волонтерських груп АТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

Отже, в останні роки в діяльності залізничного транспорту України, як і в інших суб'єктів господарювання, спостерігається стійка тенденція поступового переходу компаній від «традиційної благодійності» до «корпоративної стратегічної філантропії» та відповідно до системного соціального управління.

Соціальні стратегії стають вагомою частиною цілісної системи корпоративного стратегічного управління розвитком АТ «Укрзалізниця». Зростає зацікавленість залізничного транспорту в підвищенні ефективності соціальних стратегій, що спричиняє збільшення кількості програм, націлених на усунення причин, а не наслідків тих чи інших соціальних проблем.

У цілому можна зробити висновок, що в результаті досліджень було сформовано організаційно-економічний підхід до стратегічного управління діяльністю корпоративних волонтерських груп на залізничному транспорті, який на відміну від відомих, визначає особливості формування та реалізації стратегії благодійного заходу за участю корпоративних волонтерських груп АТ «Укрзалізниця», розкриває функції та напрямки діяльності відповідної керівної служби, що в цілому сприяє подоланню кадрових кризових явищ в діяльності вітчизняних залізниць та забезпечує розвиток корпоративної соціальної відповідальності галузі.

Висновки до розділу 2

Зміна макро- та мікроекономічних умов господарювання залізничного транспорту України зумовила необхідність переходу на новий рівень корпоративної соціальної відповідальності – стратегічне соціальне партнерство зі стейкхолдерами, і перегляду існуючих механізмів управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту України. Зважаючи на зазначене, у якості пріоритету розвитку корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця» визнано стратегічну соціальну взаємодію залізничного транспорту з групами міжнародних стейкхолдерів, що базується на взаємному узгодженні принципів і положень корпоративної соціальної відповідальності. Використання переваг такої співпраці повинно стати свого роду «м'якою»

силою в розвитку корпоративної соціальної відповідальності залізничної галузі, подоланні системних кризових явищ у ній і забезпеченні конкурентоспроможності. Зазначене склало основу сформованого організаційно-економічного механізму міжнародного стратегічного соціального партнерства за участю залізничного транспорту.

Залізничний транспорт виступає стратегічним партнером держави, реалізуючи державне соціальне замовлення на перевезення.

Ґрунтуючись на цьому, у якості дієвого антикризового інструменту запропоновано впровадження подвійної системи моніторингу, що включає державну та корпоративну складову реалізації державного соціального замовлення. Удосконалено процес виконання соціального замовлення залізничним транспортом, що дозволить своєчасно врахувати зміни умов надання соціальних послуг, виявити симптоми кризових явищ з метою уникнення чи локалізації їхнього впливу на якість соціальних послуг і сприятиме підвищенню соціально-економічної ефективності участі залізничного транспорту в державних і регіональних соціальних програмах.

Головним проявом зовнішньої корпоративної соціальної політики залізничного транспорту є благодійна діяльність і волонтерський рух. Встановлено, що ключовими моментами, які характеризують новий підхід до стратегічного управління благодійною діяльністю і рухом волонтерських груп є: проактивна управлінська ініціатива і безпосередня користь залізничного транспорту; системне формування соціальних стратегій, що базуються на двосторонній комунікації зі стейкхолдерами; системна багаторівнева організаційна структура з координації всіх рівнів функціонування галузі; структура з якості управління бізнес-функціями АТ «Укрзалізниця». Розкрито особливості формування та реалізації стратегії благодійного заходу за участю корпоративних волонтерських груп АТ «Укрзалізниця» та визначено функції і напрями діяльності служби стратегічного управління діяльністю волонтерських груп.

У цілому в якості дієвого інструмента в системі антикризового

управління розвитком залізничного транспорту визнано формування системи його комунікації з ключовими для галузі стейкхолдерами, зокрема забезпечення його стратегічної взаємодії з міжнародними партнерами, державою та суспільством.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [154, 155, 166, 167, 168, 169, 170, 189, 190, 230, 231] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА
ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1. Соціально політика залізничного транспорту в умовах його реформування

АТ «Укрзалізниця» – це один з найбільших вітчизняних роботодавців. Кількість працівників Товариства у 2017 році склала майже 280 тисяч осіб [115]. Тому вирішення стратегічних завдань Концепції реформування залізничного транспорту [232] неможливе без переходу до нових моделей управління персоналом, що вимагає підвищення соціально-економічної привабливості професій у сфері залізничного транспорту, стимулювання якості праці, зміни принципів соціальної підтримки і мотивації праці, розвитку корпоративної культури (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні аспекти Концепції реформування залізничного транспорту України у сфері соціального захисту (сформовано на основі роботи [232])

Товариство неухильно дотримується Кодексу законів про працю України (КЗпПУ), гарантує соціальну орієнтованість кадрової політики та намагається створювати сприятливі умови для роботи й професійного розвитку своїх працівників.

Якісне надання послуг щодо перевезення пасажирів і транспортування вантажів потребує високого рівня кваліфікації працівників. До їхньої компетенції в АТ «Укрзалізниця» ставлять найвищі вимоги, постійно вдосконалюючи систему управління персоналом. Ефективне управління персоналом є фактором економічного успіху (рис. 3.2). Наразі акцент зроблено на поточному оперативному управлінні та короткостроковому плануванні. Поступово цей вектор буде зміщено до визначення майбутніх потреб людей і розвитку їхнього потенціалу. Сьогодні основна увага зосереджена на виробленні політики найму в цілому, сприянні керівникам у підборі, розвитку і вивільненні кадрів. Надалі в центрі уваги перебуватимуть питання моделювання професійної діяльності, активного залучення працівників до планування кар'єри, їхньої адаптації, навчання на всіх етапах службового зростання [233].

У майбутньому з метою посилення соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця» та соціального захисту працівників товариства триватиме робота над підвищенням ефективності інструментів мотивації. Зокрема плануються кроки щодо розроблення та впровадження:

- Положення про преміювання структурних підрозділів товариства (за досягнення індивідуальних ключових показників ефективності цих підрозділів);
- системи планування та контролю витрат на фонд оплати праці регіональних філій, філій;
- заходів для досягнення не менш ніж 10 місця за рівнем заробітної плати для працівників АТ «Укрзалізниця» серед галузей України.

Товариство продовжуватиме підвищувати привабливість для співробітників і партнерів, впроваджувати соціально відповідальний підхід до управління персоналом.



Рис. 3.2. Напрями соціальної політики АТ «Укрзалізниця» (сформовано автором на основі робіт [115, 232])

АТ «Укрзалізниця» створює комфортні умови для праці та забезпечує сприятливий соціально-психологічний клімат у своїх підрозділах. Між керівниками й працівниками налагоджуються партнерські відносини. Компанія шукає баланс між інтересами Товариства та співробітників. Залізничників всіляко заохочують: персонал винагороджують за працю відповідно до результатів діяльності АТ «Укрзалізниця» чи структурного підрозділу. Професійною спілкою залізничників і транспортних будівельників України утворено професійний недержавний пенсійний фонд «Магістраль».

З метою регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників і керівництва товариства укладено Галузеву угоду та колективні договори структурних підрозділів товариства. Колективними договорами захищені всі працівники АТ «Укрзалізниця». Цими документами визначено, що мінімальний період повідомлення щодо істотних змін у діяльності компанії становить не менше 2 місяців.

Товариство вдосконалює систему соціального захисту працівників. До кінця 2018 року на основі чинного законодавства, внаслідок конструктивного діалогу АТ «Укрзалізниця» та спільного представницького органу профспілок (СПО) має бути завершено укладання єдиного колективного договору АТ «Укрзалізниця». Документ врегулює на рівні товариства виробничі, трудові, соціально-економічні та правові відносини, встановить стандарти пільг і компенсацій працівникам і пенсіонерам товариства. Також передбачено затвердження єдиного стандартизованого підходу до формування колективних договорів рівня регіональних філій і філій. Це дозволить оперативніше здійснювати аналіз виконання положень документа і сформувати один з найкращих соціальних пакетів для працівників у державі, забезпечить соціальну стабільність у трудових колективах [233].

Для АТ «Укрзалізниця» дуже важливо бути привабливим роботодавцем, якого вибирають висококваліфіковані фахівці. У 2017 році соціальні виплати АТ «Укрзалізниця» склали понад 9 млрд грн (рис. 3.3).

Стратегічним завданням АТ «Укрзалізниця» у сфері забезпечення соціального захисту є створення ефективної моделі управління та розвитку об'єктів соціальної інфраструктури, зокрема через створення філії «Центр управління соціальною інфраструктурою». Це має забезпечити якісну реалізацію соціальної політики товариства в частині покращення соціального пакета співробітників на основі використання об'єктів соціальної інфраструктури. А це у свою чергу суттєво покращить мотивацію та лояльність співробітників, а також організує функціонування даних об'єктів на ринкових засадах, відповідно покращить якість непрофільних активів товариства.

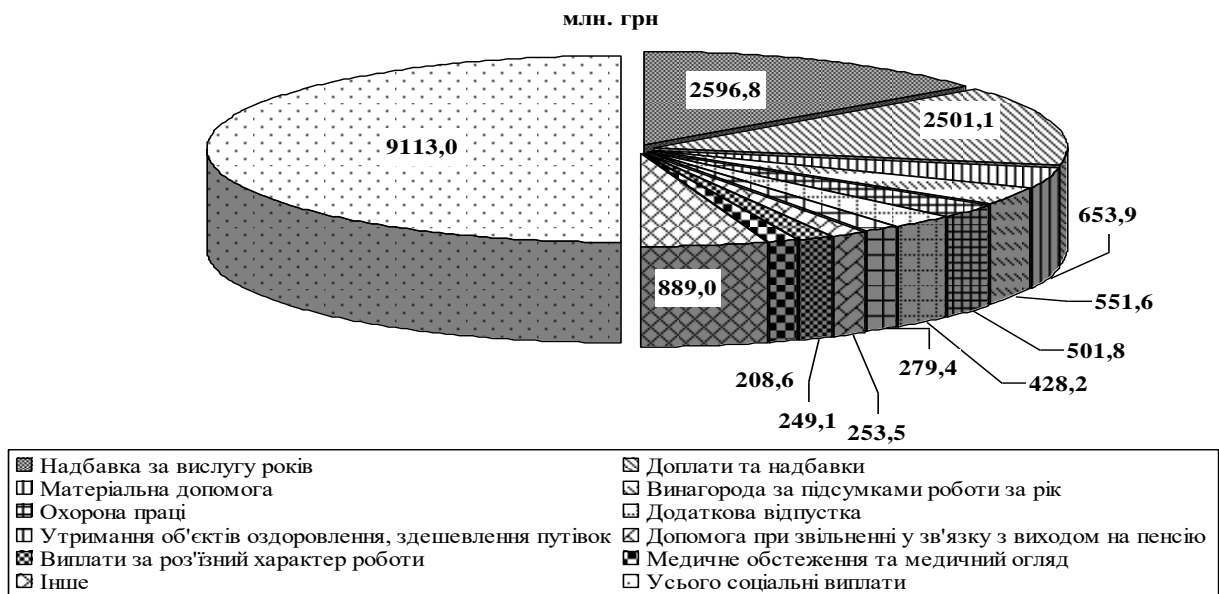


Рис. 3.3. Структура соціальних виплат АТ «Укрзалізниця» у 2017 році [115]

У структурі АТ «Укрзалізниця» є великий блок закладів соціальної інфраструктури, що надають послуги, які входять до соціального пакета працівників товариства. До його складу входять заклади з охорони здоров'я, центри професійного розвитку, пансіонати, санаторії, профілакторії, дитячі оздоровчі табори, дитячі залізниці, фізкультурно-спортивні клуби, рекреаційні об'єкти, житлові фонди та інші об'єкти соціально-культурного призначення. За схожими ознаками виділено такі категорії (групи) об'єктів соціальної інфраструктури АТ «Укрзалізниця»: лікувально-оздоровчі, тренувально-спортивні та інші (будинки науки і техніки, будинки культури тощо). Загальні видатки АТ «Укрзалізниця» у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 22689,2 тис. грн (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Загальний обсяг витрат на утримання об'єктів соціальної інфраструктури
АТ «Укрзалізниця», у тис. грн [115]

Рік	Загальний обсяг витрат	Доходи	Дотації	Збиток
2016	301549,4	201532,5	66759,5	100016,8
2017	324238,6	177849,5	34269,0	146389,1

Кадрова політика АТ «Укрзалізниця» заснована на твердих ділових принципах. Товариство дотримується принципів відкритості й інформованості.

Наразі вдосконалюється система моніторингу та зворотного зв'язку з персоналом.

АТ «Укрзалізниця» постійно забезпечує доступ широких мас до актуальних вакансій. Відповідну інформацію розміщено на офіційному сайті АТ «Укрзалізниця» (www.uz.gov.ua) у розділі «Робота на залізниці». Таким чином, усі охочі у вільному доступі можуть ознайомитися з вимогами до претендентів.

Втілення реформ у глобальному контексті потребує залучення менеджерів з міжнародним досвідом та бізнес-підходом. Тому у 2017 році було запроваджено відкритий відбір на посади директорів регіональних філій. Таку процедуру АТ «Укрзалізниця» планує використовувати й надалі.

АТ «Укрзалізниця» розвиває власні ресурси для успішного розвитку та впроваджує ефективні напрями кадрової політики. Керівництво товариства формує команду фахівців, здатних успішно вирішувати виробничі та управлінські завдання. Розвиваючи та зберігаючи власний інтелектуальний капітал, АТ «Укрзалізниця» водночас працює над запровадженням сучасних систем пошуку та відбору персоналу [234]. Також триває оптимізація функціональної та організаційної структур підрозділів, раціоналізація чисельності персоналу. В умовах формування глобального інноваційного суспільства впроваджується система оцінювання та розвитку компетентності. Саме на цей аспект у першу чергу зважає керівництво, розкриваючи потенціал працівника.

Товариство приділяє особливу увагу розробленню та впровадженню мотиваційних механізмів, щоб підвищити зацікавленість і задоволеність працею. Компанія вивчає і тиражує найефективніший світовий досвід у застосуванні матеріальних і нематеріальних стимулів. Визначено відповідний порядок і періодичність під час застосування різних видів мотивації. Зокрема відбувається розроблення та реалізація програм фахового вдосконалення (кадрового резерву, наставництва, розвитку кар'єри, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників). Водночас товариство розглядає як важливу складову дієвої кадрової політики оптимальне управління витратами на

персонал і формування маркетингової діяльності в означеній галузі. Розвиток корпоративної культури АТ «Укрзалізниця», традиції залізничників допомагають посилити залученість працівників. Товариство дбає про створення позитивного, привабливого для потенційних працівників іміджу.

Реалізацію кадрової політики здійснюють всі керівники компанії. Ефективність кадрової політики забезпечують керівники підрозділів кадрової вертикалі. АТ «Укрзалізниця» активно пропагує власну кадрову політику серед співробітників і потенційних працівників товариства. Відповідність принципів і напрямів кадрової політики цілям і Стратегії розвитку компанії перебуває на контролі у вищого керівництва АТ «Укрзалізниця».

Оплата праці є важливим аспектом взаємодії товариства й працівників. Намір стати роботодавцем, якого вибирають найкращі фахівці, передбачає серед іншого запровадження прозорого та справедливого підходу до оцінювання праці і відповідну оплату [235].

Середньооблікова кількість штатних працівників товариства у 2017 році склала 276,1 тис. осіб, зокрема працівників регіональних філій – 219119 осіб (80 %), філій – 50734 особи (18 %) і залежних акціонерних товариств – 6266 осіб (2 %). Щодо гендерного складу, то кількість чоловіків за звітний період склала 171417 осіб, жінок – 108242 особи (тобто 38,7 %). До 2016 року зменшення чисельності склало 4585 осіб, або 1,6 %, за рахунок плинності кадрів і зменшення чисельності працівників регіональної філії «Донецька залізниця» через АТО на сході України. У 2017 році професійно-кваліфікаційна структура персоналу склалась таким чином: керівники – 8 %, професіонали, фахівці і технічні службовці – 26 %, робітничий персонал – 66 % (рис. 3.4). Тому АТ «Укрзалізниця» працює над запровадженням конкурентної системи винагороди та особистісного розвитку (рис. 3.5, 3.6).

Основна заробітна плата працівників АТ «Укрзалізниця» розраховується за годинними тарифними ставками чи посадовими окладами. Додаткова заробітна плата включає: щомісячну премію; систему доплат і надбавок, передбачених законодавством і Галузевою угодою.

Загальний фонд оплати праці в товаристві у 2017 році склав 26053,9 млн грн. Порівняно з 2016 роком зростання фонду оплати праці склало 25 %. З 01.03.2017 року відбулось підвищення місячних тарифних ставок та посадових окладів працівників АТ «Укрзалізниця» на 25 %.

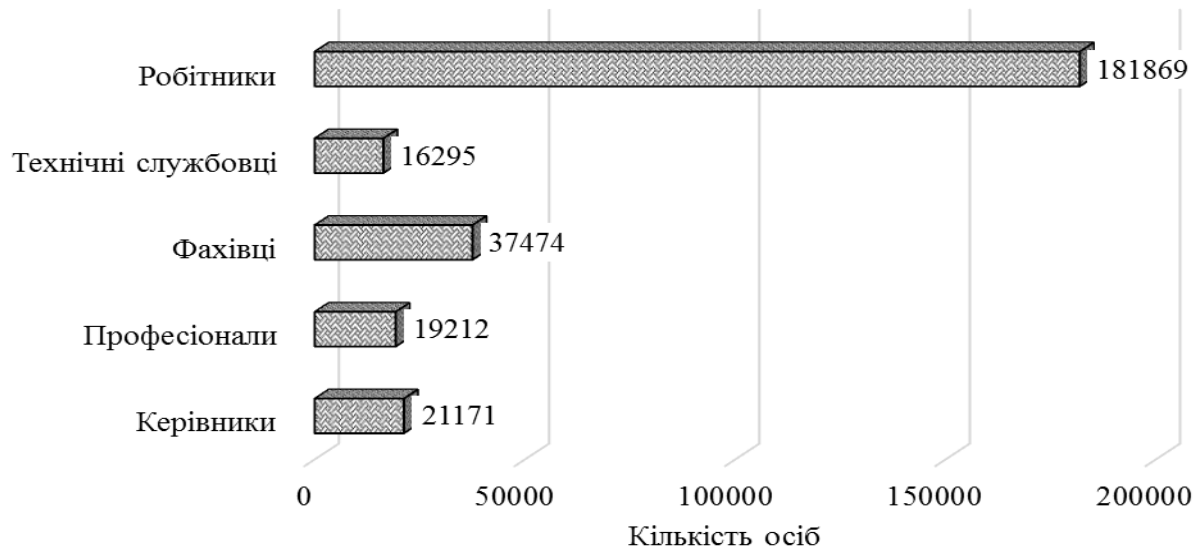


Рис. 3.4. Розподіл працівників АТ «Укрзалізниця» за категоріями персоналу у 2017 році [115]

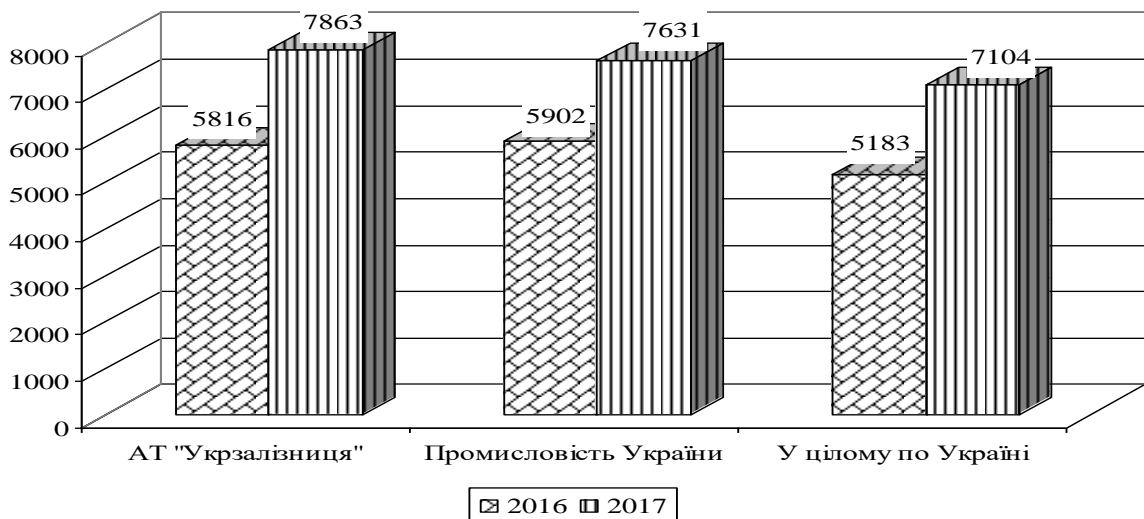


Рис. 3.5. Середньомісячна заробітна плата працівників АТ «Укрзалізниця» порівняно з середньомісячною заробітною платою у промисловості та в цілому по Україні у 2016-2017 роках [115]

01.12.2017 року було запроваджено нову систему оплати праці в товаристві. Положення про оплату праці працівників АТ «Укрзалізниця»

спрямоване на забезпечення гідної винагороди (залежно від кваліфікації та важливості професій у технологічному процесі роботи Товариства).



Рис. 3.6. Структура середньомісячної заробітної плати працівників АТ «Укрзалізниця» у 2017 році, % [115]

Відповідно до рішення правління від 22.12.2017 року запровадження зазначеного положення заплановано в кілька етапів. На першому етапі з грудня 2017 року запроваджено оплату праці робітників, робота яких тарифікується. Оплата праці інших працівників, а також професіоналів, фахівців, технічних службовців тощо запроваджується поетапно протягом 1 кварталу 2018 року. У цілому у 2017 році зростання середньомісячної заробітної плати по товариству склало 35 % (порівняно з 2016 роком).

Додатком 1 до чинної Галузевої угоди між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками впроваджено систему оплати праці та визначено перелік і розміри доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів, які встановлюються працівникам АТ «Укрзалізниця». До доплат і надбавок належать доплати, що виплачуються регіональними філіями та філіями за вислугу років, суміщення професій, розширення зони обслуговування чи збільшення обсягів роботи, за роботу у важких і шкідливих умовах праці, у нічний і вечірній час, за управління

бригадою та інші. Також сюди входять надбавки за класність машиністів локомотивів, водіїв автотранспортних засобів, за право управління локомотивом помічникам машиністів, за високі досягнення у праці, виконання особливо важливих робіт за період їх виконання.

Системою оплати праці працівників АТ «Укрзалізниця» визначено розмір мінімальної тарифної ставки працівника за найпростішу некваліфіковану роботу у співвідношенні 1,65 до прожиткового мінімуму для працездатних осіб в Україні станом на 01.01.2018 року. Водночас у системі оплати праці не передбачено розподілу в рівнях оплати праці за статтею працівників, а навпаки, створено рівні умови.

АТ «Укрзалізниця» на постійних засадах проводить роботу зі скаргами з трудових питань. У 2017 році через різні канали корпоративного механізму розгляду скарг надійшло 80 скарг і звернень від працівників товариства та зовнішніх зацікавлених сторін. Серед них 41 звернення громадян, 33 дзвінки на урядову «гарячу лінію», 5 листів через електронну приймальню та 1 запит на публічну інформацію з приводу трудових спорів. Усі 80 скарг було врегульовано.

Однією з обов'язкових складових соціального захисту АТ «Укрзалізниця» є програма забезпечення житлом. По-перше, було прийнято рішення щодо стимулювання молодих фахівців і працівників гостродефіцитних робітничих професій залишатися працювати в залізничній галузі. Для посилення їхнього соціального захисту буде реалізовано програму забезпечення житлом. Це має стати вагомим фактором для збереження кадрів і залучення молоді до роботи у галузі. Так, на будівництво житла для залізничників на 2017 рік було передбачено понад 100 млн грн, а на 2018-й планувалося цю суму збільшити удвічі. Відповідну програму вже розроблено на 2018-2021 роки. Протягом цього періоду в будівництво житла інвестуватимуть 1,7 млрд грн.

По-друге, АТ «Укрзалізниця» докладает всіх зусиль, аби позбутися негативної динаміки в даній сфері. Адже 01.01.2018 року на квартирному обліку перебувало 9012 сімей залізничників, серед них – 1723 сімей, які мають

право на першочергове отримання житла, і 496 сімей – на позачергове отримання житла. У 2017 році, вперше після тривалої перерви, здано в експлуатацію першу чергу 100-квартирного житлового комплексу по вул. Чехова у м. Синельникове (Дніпропетровської області). Це дало змогу забезпечити новим, сучасним житлом частину працівників товариства. Також у 2017 році було розроблено Порядок поселення, користування та виселення з гуртожитків працівників АТ «Укрзалізниця».

Товариство нерідко комплектує штат висококваліфікованими фахівцями, яких приймають на роботу з іншої місцевості. Для удосконалення системи соціальної підтримки працівників АТ «Укрзалізниця» було вирішено надавати матеріальне відшкодування витрат на подолання складних житлово-побутових умов. У 2017 році розроблено єдиний підхід щодо виплати компенсації працівникам АТ «Укрзалізниця» за найм (оренду) житла відповідно до вимог Колективного договору та нормативно-правових актів. Запровадження цієї практики почалося у 2018 році.

В умовах нестачі кваліфікованої робочої сили головне завдання АТ «Укрзалізниця» – підготувати зміну старшому поколінню кваліфікованих працівників. Основними джерелами пошуку молодих фахівців є професійно-технічні навчальні заклади та коледжі, співпраця з якими є стратегічно важливою для товариства. Крім того, підготовкою фахівців для потреб товариства займаються заклади вищої освіти залізничного профілю, з якими також триває активна співпраця. Кандидати на посади масових залізничних професій мають змогу пройти підготовку на виробництві. Розроблено відповідні навчальні програми.

Підвищення якості рекрутменту досягається шляхом оптимального використання традиційних ресурсів, наявних у розпорядженні HR-вертикалі товариства та індивідуального підходу до кожної вакантної позиції. Головна мета – осучаснити транспортну галузь шляхом залучення до роботи талановитих працівників і дати можливість кожному для самореалізації. Кількісний аналіз з прийому персоналу у 2017 році наведений нижче (рис. 3.7).

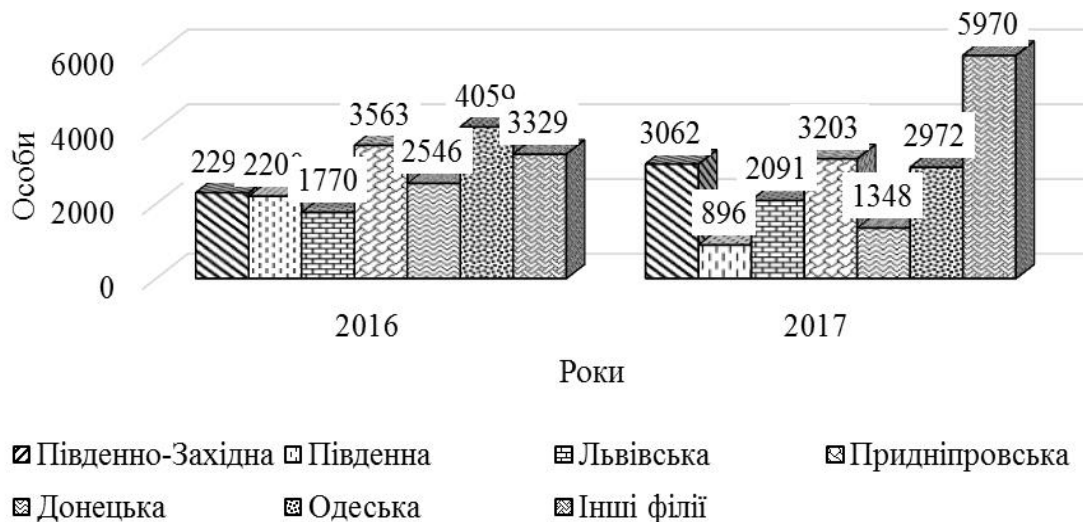


Рис. 3.7. Працевлаштування працівників до філій АТ «Укрзалізниця» у 2016-2017 роках, особи [115]

Таким чином, у 2017 році до філій АТ «Укрзалізниця» було влаштовано 20542 особи (тобто на 4 % більше, ніж у 2016 році).

З метою уніфікації у 2017 році підготовлено проект Порядку призначення на посади та звільнення з посад керівних працівників АТ «Укрзалізниця». Також розроблено проект Положення про порядок пошуку та підбору персоналу регіональних філій Товариства. У такий спосіб має бути запроваджено єдиний підхід щодо роботи з майбутніми співробітниками товариства в регіональних філіях (рис. 3.8).

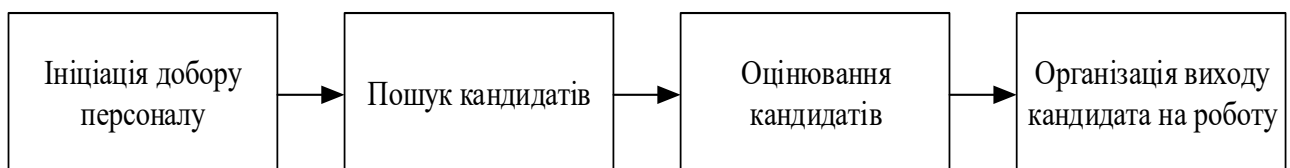


Рис. 3.8. Підхід до роботи з майбутніми працівниками АТ «Укрзалізниця»
(сформовано автором на основі робіт [236, 237])

Що ж до укомплектування кадрами масових професій (з урахуванням дотримання безпеки руху поїздів та охорони праці), то в АТ «Укрзалізниця» розпочали вибудовувати систему планування потреби в персоналі та його пошуку в регіональних філіях. Розроблено відповідну Програму

укомплектування вакантних посад, у якій передбачено дієві HR-інструменти. Політику роботи з персоналом АТ «Укрзалізниця» засновано на принципах забезпечення товариства висококваліфікованими фахівцями та робітничими кадрами, піднесення на якісно новий рівень системи професійного розвитку персоналу з безперервним навчанням працівників та оволодінням новою компетентністю й новими професіями (рис. 3.9, 3.10). Велика увага приділяється питанню формування потенціалу кваліфікованих робітничих кадрів, кількість яких складає близько 70 % від загальної чисельності працівників.

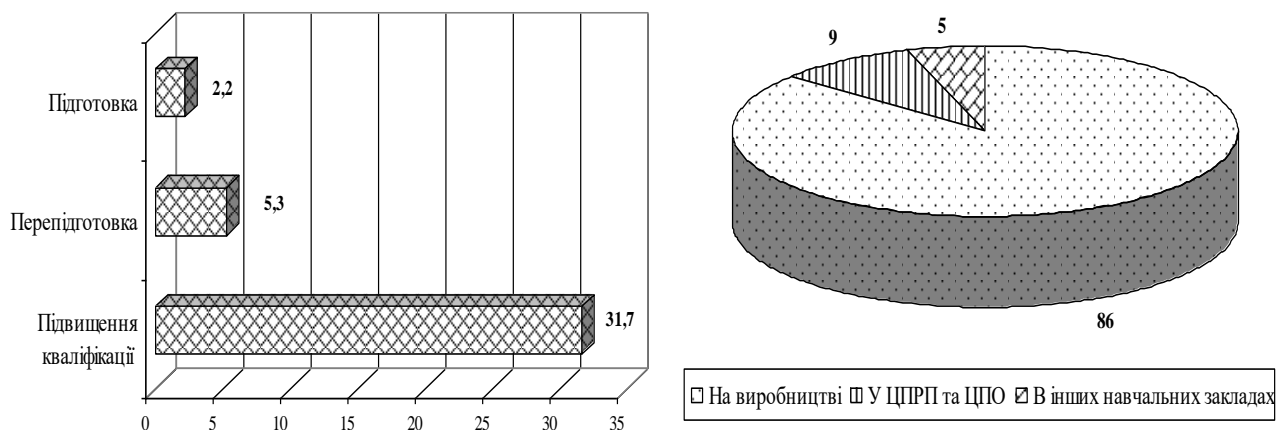


Рис. 3.9. Загальні обсяги підвищення кваліфікації у 2017 році [115]

Протягом 2017 року підготовлено по регіональних філіях і філіях майже 2,2 тис. працівників, що становить виконання 209 % річного плану на 2017 рік:

- у центрах професійного розвитку персоналу – 218 осіб, що становить виконання 182 % річного плану на 2017 рік;
- на виробництві – 1,9 тис. працівників, що становить виконання 226 % річного плану на 2017 рік;
- в інших навчальних закладах – 0,1 тис. осіб, що становить виконання 296 % річного плану на 2017 рік.

Обсяги перепідготовки склали майже 5,5 тис. робітників, що становить виконання 126 % річного плану на 2017 рік:

- у центрах професійного розвитку персоналу – 2,9 тис. працівників, що становить виконання 112 % річного плану на 2017 рік;

- на виробництві – 2,4 тис. працівників, що становить виконання 177 % річного плану на 2017 рік;

- в інших навчальних закладах – 0,2 тис. працівників, що становить виконання 59 % річного плану на 2017 рік.

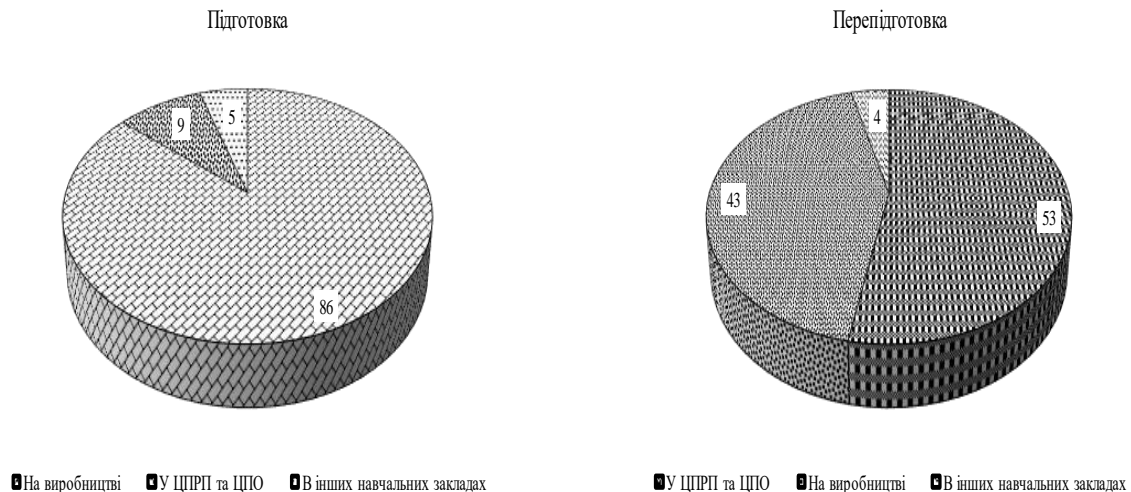


Рис. 3.10. Підготовка та перепідготовка персоналу АТ «Укрзалізниця» у 2017 році, % [115]

Задоволення потреб сучасного виробництва залежить від розвитку професійної освіти, ефективності та якості підготовки працівників. Головним завданням галузевої освіти є створення відповідних умов для підготовки кваліфікованих працівників, глибоко освічених, творчих, які вміють швидко адаптуватись у нових умовах. У галузі функціонує система власних навчальних закладів, що складається з 10 центрів професійного розвитку персоналу, на базі яких проводиться підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації за 59 робітничими професіями.

У сучасних умовах найбільш ефективною формою професійного розвитку є підвищення кваліфікації, що сприяє якісному виконанню працівниками своїх обов'язків, розширенню меж компетенції, можливості оволодіння новими функціональними обов'язками. Так, у 2017 році підвищили кваліфікацію понад 31 тис. працівників, що становить виконання 147 % річного плану на 2017 рік:

- у центрах професійного розвитку персоналу – 5,0 тис. осіб, що

становить виконання 156 % річного плану на 2017 рік;

- на виробництві – 25,5 тис. працівників, що становить виконання 150 % річного плану на 2017 рік;

- в інших навчальних закладах – 0,3 тис. працівників, що становить виконання 52 % річного плану на 2017 рік.

Щороку з загальної кількості працівників, які пройшли професійне навчання, близько 80 % навчалися на виробництві і 16-18 % відповідно – у галузевих професійно-технічних навчальних закладах.

Зокрема, з загальної кількості працівників, які навчалися з відривом від виробництва, понад 80 % пройшли навчання в галузевих центрах професійного розвитку персоналу (ЦПРП) або центрах післядипломної освіти (ЦПО).

Протягом 2017 року за довгостроковими програмами на базі закладів вищої освіти залізничного транспорту підвищили кваліфікацію 1079 керівних працівників і фахівців залізниць, без відриву від виробництва на курсах цільового призначення підвищення кваліфікації – 31 тис. керівників і фахівців. У 2018 році заплановано введення та облік додаткового показника: середня кількість годин на одного працівника за рік з розбиттям за статтю і категоріями працівників.

Також у 2017 році пройшли спеціальне навчання з питань перевезення небезпечних вантажів 5,3 тис. працівників галузі, що становить 61 % порівняно з попереднім звітним періодом (у 2016 – 8,7 тис.).

Щорічно на підприємствах залізничного транспорту надаються перші робочі місця молоді: випускникам шкіл, професійно-технічних навчальних закладів і закладів вищої освіти.

АТ «Укрзалізниця» впроваджує інноваційні технології в освітні процеси професійного навчання працівників залізниць, вдосконалює систему підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців галузі та формує безперервність й індивідуалізацію професійного розвитку персоналу. Зокрема у 2018 році розпочато співпрацю з компанією Deutsche Bahn AG у сфері управління персоналом, організації системи інжинірингу та інноваційного розвитку.

Наскільки ефективним є навчання, у товаристві перевіряють за допомогою спеціальної системи оцінювання. У АТ «Укрзалізниця» системою оцінювання знань є Система багатoproфільного тестування – це стандартизований комплект завдань щодо певної професії або посади, за допомогою якого визначають рівень володіння, опанування професійними знаннями. Система багатoproфільного тестування призначена для перевірки наявних у працівника професійних знань; економіко-управлінських знань; знань правил технічної експлуатації; знань питань з охорони праці; знань питань з безпеки руху; знань сучасних інформаційних технологій.

У 2017 році не розроблялись заходи зі швидкої адаптації нових співробітників. Однак у рамках розбудови послідовної кадрової політики нововведення в цій сфері були заплановані на кінець 2017 – початок 2018 років. У 2018 році розпочато реалізацію проекту з впровадження КРІ, у якому результати виконання показників у картах істотно впливатимуть на заохочення працівників. Очікується, що ефективність і продуктивність кожного співробітника підвищиться завдяки концентруванню зусиль на пріоритетних діях, які матимуть максимальний результат. На першому етапі відбудеться формування карт КРІ директорів.

АТ «Укрзалізниця» зацікавлене в залученні молодих та обдарованих працівників, щоб сформувати зовнішній кадровий резерв. Товариство співпрацює з профільними закладами вищої освіти. Залізничники регулярно організують практику для студентів з можливістю подальшого працевлаштування (рис. 3.11, 3.12). Так, щороку в підрозділах залізниць забезпечується проходження всіх видів практики більш ніж 3 тисяч студентів.

Щорічно надаються перші робочі місця молоді – випускникам шкіл, ПТНЗ і закладів вищої освіти. Так, у 2017 році до підрозділів АТ «Укрзалізниця» працевлаштовано 567 молодих фахівців, що майже на 19 % менше, ніж у 2016 році (у 2016 – 700 осіб). Зазначена тенденція зумовлена перш за все ситуацією на ринку праці: зниженням мотивації молоді до оволодіння робітничими професіями, аспектами трудової міграції тощо. Одним із етапів

підготовки молодих фахівців є забезпечення проходження практики студентів ПТНЗ, закладів вищої освіти.

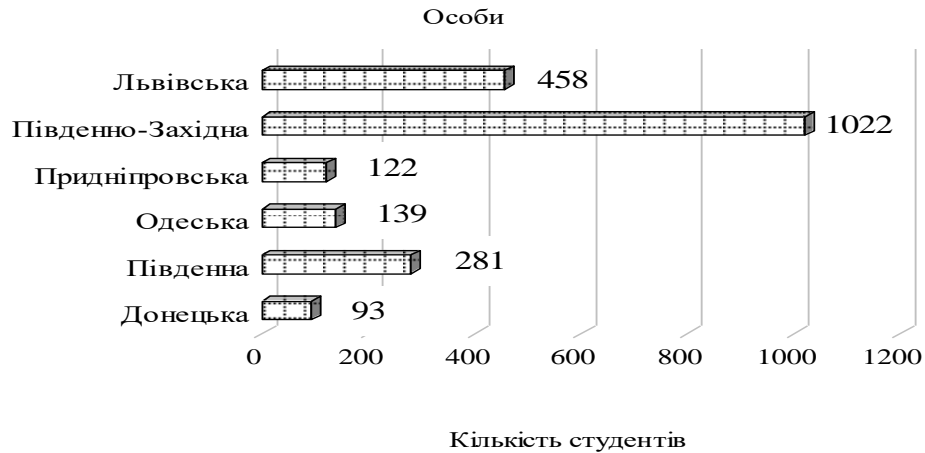


Рис. 3.11. Проведення виробничої практики учнів професійно-технічних закладів у 2017 році [115]

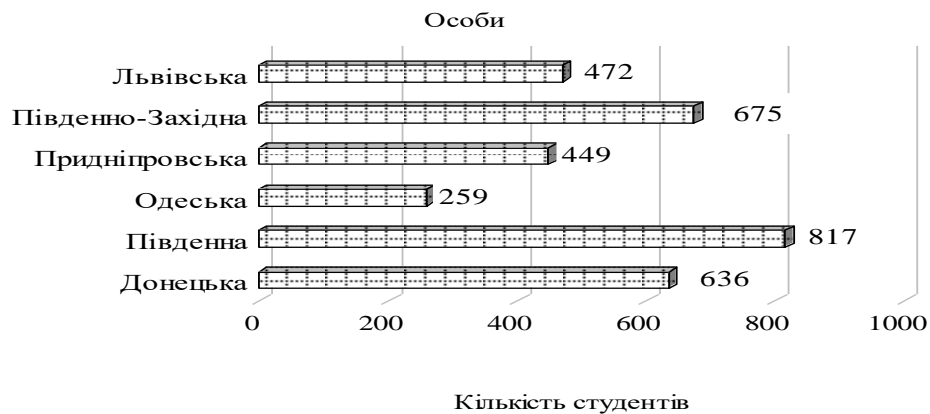


Рис. 3.12. Проведення виробничої практики студентів закладів вищої освіти у 2017 році [115]

Товариство планує розробити Концепцію розвитку молодіжного руху в АТ «Укрзалізниця» й створити молодіжне об'єднання залізничників, метою якого є підтримка прогресивних ідей і сприяти їх кар'єрному просуванню.

З урахуванням сучасних тенденцій адаптації молоді у 2018 році розпочато роботи з вдосконалення умов для саморозвитку та самореалізації молоді, соціального становлення та всебічного розвитку особистості, а також створено оптимальні умови для розвитку інтересу в молоді до виробництва, поглибити роботу з її професійної орієнтації. Зокрема заплановано розроблення та

впровадження системи стажування та наставництва молодих працівників.

Значна увага приділяється питанню підготовки молодого покоління залізничників. Так, профорієнтаційною роботою на 8 дитячих залізницях (більш ніж у 300 гуртках юних залізничників) охоплено понад 5 тис. учнів з різних шкіл.

Для молодих працівників, які приходять працювати в товариство, створено умови для розвитку і посадового зростання. АТ «Укрзалізниця» рішуче протистоїть корупції. Можливість службового зростання в галузі базується не на родинних зв'язках або телефонних проханнях, а винятково на підставі фактичних знань, умінь, бажанні спеціаліста працювати більш напружено та брати на себе відповідальність.

Головна мета всієї багатогранної роботи з молоддю – забезпечити залізничні підприємства сучасними фахівцями, які можуть оперативно реагувати на різні виробничі ситуації, бути мобільними, перспективно і творчо мислити. Товариство розробляє заходи щодо визначення деяких навчальних закладів як базових (на взаємовигідних засадах). Підприємства галузі братимуть участь у формуванні навчальних груп студентів, забезпечуватимуть їх практикою, надаватимуть робочі місця після завершення навчання й допомагатимуть оновлювати навчальну базу [238, 239].

Успішне здійснення трансформацій дозволить АТ «Укрзалізниця» реалізувати місію і стратегічні цілі товариства, продемонструвати успішну командну роботу в довготривалій перспективі. АТ «Укрзалізниця» зацікавлене в залученні молодих і талановитих фахівців, тому товариство співпрацює з профільними закладами вищої освіти. Мета співпраці – сформувати зовнішній кадровий резерв. Також товариство докладает всіх зусиль, щоб заохочувати і утримувати досвідчених працівників.

Передумовою ефективного функціонування залізничного транспорту є продуктивність праці його працівників. Тому керівництво АТ «Укрзалізниця» розглядає соціальний захист працівників усіх без винятку підрозділів залізничного транспорту як одну зі складових стимулювання підвищення

продуктивності праці. Саме тому соціальний захист у товаристві організовано з урахуванням забезпечення виконання відповідних захисних функцій згідно з потребами та уявленнями працівників.

Незважаючи на вагомі досягнення в соціальній сфері вітчизняного залізничного транспорту відбувається загострення дії негативних факторів впливу на трудовий потенціал залізничної галузі.

На рис. 3.13 запропоновано авторську класифікацію деструктивних факторів, які систематизовано за ієрархічними рівнями: міжнародні і державні; галузеві; локальні.

На рівні АТ «Укрзалізниця» деструктиви викликані як об'єктивними чинниками (зниженням обсягу перевезень, доходів, чистого прибутку), так і людськими (безвідповідальною поведінкою керівників, розкраданням коштів, які виділяються на забезпечення соціального розвитку колективу, наявністю в системі корупції та клановості).

Визначальним фактором відтворення населення є економічна база суспільства, так як економічна складова відіграє вирішальну роль у відтворювальному процесі, а економічні відносини є провідним чинником суспільного розвитку, складаючи основу всіх інших соціальних відносин. Нині у даній сфері ми наблюдаємо такі деструктивні тенденції.

Нерівномірність у розвитку суспільства, природно-екологічні і соціально-політичні потрясіння, війни, якими багата українська історія, та супутні їм різкі погіршення рівня життя відчутно позначаються на режимі відтворення населення, ведуть до падіння народжуваності, зростання смертності. До подібних наслідків приводять умови як політичної, так і економічної нестабільності, що викликані останніми роками нестійкою системою управління, з важко керованим процесом встановлення цивілізованих норм правової держави.

Демографічна ситуація в Україні погіршується протягом останніх десятиліть – демографи відзначають в країні поширення явища депопуляції населення.

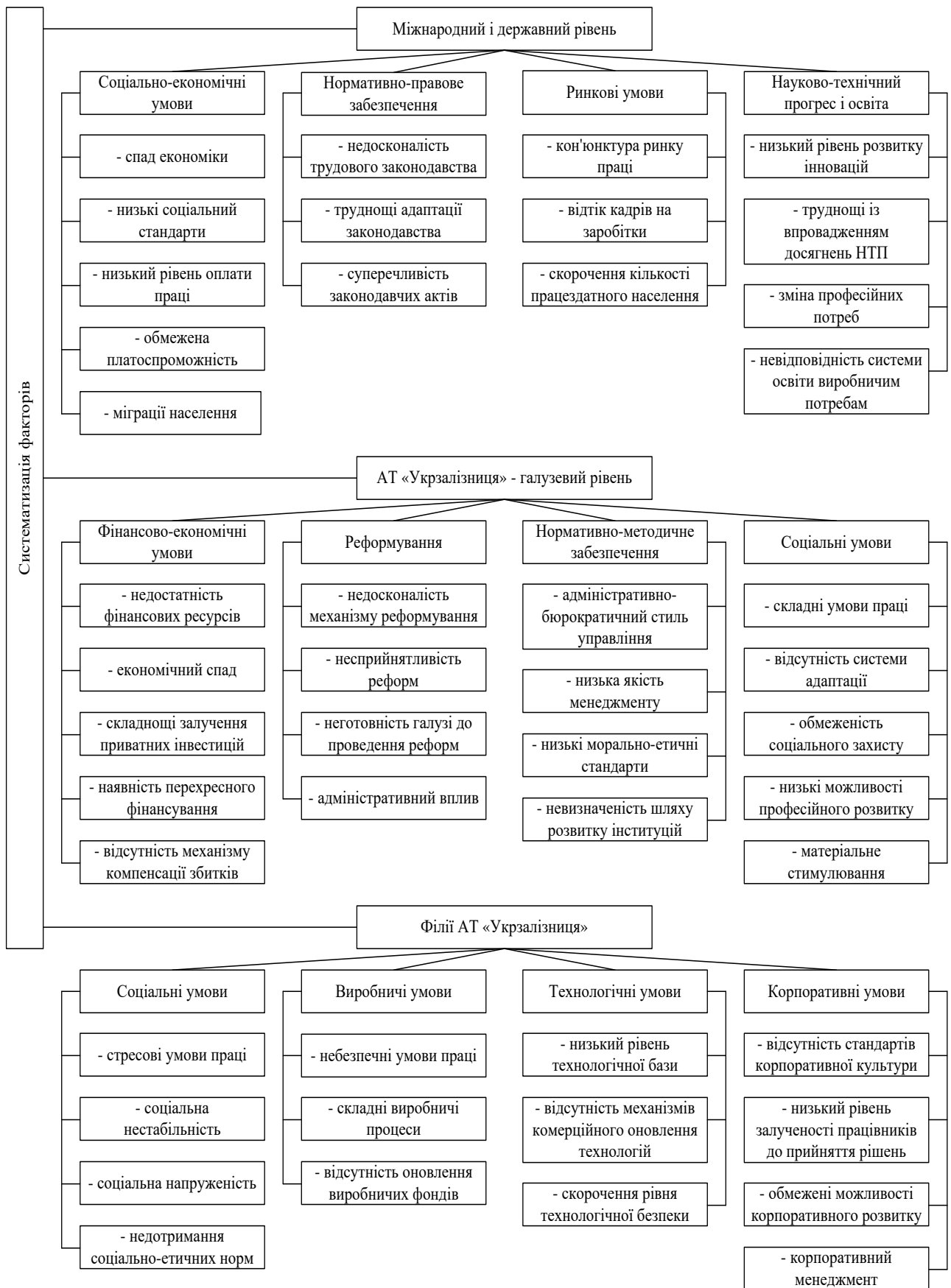


Рис. 3.13. Класифікація деструктивних факторів, що впливають на трудовий потенціал АТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

Чисельність населення скорочується з кожним роком, що є наслідком негативних природного і механічного рухів; поглиблюється процес старіння нації, зростають показники демографічного навантаження на населення; скорочення народжуваності в перспективі призведе до скорочення робочої сили та трудового потенціалу країни.

На сьогодні в державі загалом зберігається від'ємний природний приріст, так само зберігається і більшість інших несприятливих чинників демографічного розвитку, а деякі негативні тенденції лише поглиблюються. Це, зокрема, стосується ще більшого погіршення ситуації в найбільш проблемних регіонах, поступового старіння населення і зменшення частки людей працездатного віку. Зберігається і дуже високий рівень незрівноваженості статевої структури населення, критично зростає кількість розлучень, залишається високою дитяча смертність, особливо у сільській місцевості. Тобто, наявними є низка ознак, які свідчать про демографічну небезпеку загальнонаціонального масштабу.

Головною ознакою сучасної демографічної кризи є те, що в Україні відбуваються негативні зміни не тільки у кількості, але й у якості населення. Рівень загальної захворюваності в Україні – один із найвищих серед країн СНД, крім того поширюються соціальні хвороби. Як наслідок сучасна демографічна ситуація характеризується збереженням тенденції скорочення чисельності населення України, його економічно активної частини і питомої ваги зайнятості населення. Частка осіб похилого віку у становить загалом по Україні понад 1/6, а в селах – 1/3 всього населення.

В силу дії вищезазначених факторів продовжується зниження рівня життя населення. Бідність в Україні вже носить масовий характер і за обсягом, і за глибиною проникнення. За межею бідності в Україні перебуває більша частина пенсіонерів, 33% сімей, в яких народилася дитина, автоматично переміщуються через цю ж рису. Причому дві третини українців сьогодні не мають жодних заощаджень, живуть від зарплати до зарплати, або від пенсії до пенсії. Складна економічна ситуація, обтяжена збройним конфліктом на сході країни та

анексією Криму, призводить до зростання бідності та соціального відчуження серед населення України, особливо серед таких вразливих груп, як внутрішньо переміщені особи, багатодітні сім'ї, люди з інвалідністю, представники сільських громад, діти-сироти та ін.

Відбувається масштабний відтік за кордон працездатного населення та молоді, у тому числі нині помітно зросла кількість мігрантів із центральних та східних регіонів країни. Помолодшання української еміграції частково пов'язане з процесом об'єднання сімей, коли діти, що завершили навчання в Україні, приєднувалися до своїх батьків, які вже тривалий час перебували за кордоном. Утім, основною причиною зростання молодіжної міграції є стрімке зростання кількості громадян, які виїжджають за кордон із метою навчання. Крім бажання здобути якісну освіту, зростання освітньої міграції пов'язане з тим, що вона може бути сходинкою до подальшого працевлаштування та проживання за кордоном. Тим більше, що низка зарубіжних країн започаткували численні програми для українських студентів, створили умови для виходу іноземців, які успішно закінчили національні навчальні заклади, на ринок праці країни перебування. Серйозними викликами, зумовленими міграційними процесами, для України є:

- наростання масштабів міграції за кордон, передусім трудової;
- активізація участі молоді, фахівців у трудовій міграції;
- збільшення частки мігрантів, які працюють за кордоном без належних дозволів, перебувають у нерегульованому правовому становищі;
- трансформація частини тимчасової трудової міграції на постійну.

Така ситуація загрожує негативними як демографічними, так і економічними наслідками. Евентуальний дефіцит працівників може стати гальмом розвитку економіки, а вплив найбільш активних, молодих та освічених осіб – демократичних перетворень в Україні.

Посилюється суттєва розбалансованість попиту та пропозиції робочої сили, що ускладнюється невідповідністю обсягів підготовки спеціалістів з пріоритетами економічного розвитку держави та реаліями ринку праці, зокрема

ми наблюдаємо непопулярність і непрестижність низькокваліфікованої, але суспільно-необхідної праці і збільшення випускників популярних професій, що не забезпечені робочими місцями.

Поряд з вище зазначеним спостерігається недостатня відповідність професійно-освітньої підготовки працівників перспективним вимогам ринку праці та технологічному розвитку і слабе залучення роботодавців до організації професійного навчання. Існує безсумнівна потреба у зближенні змісту вітчизняної освіти із соціально-економічними реаліями. Упровадження компетентнісного підходу в освіті диктується також вимогою гармонізації української освіти з освітою ЄС, зокрема виконанням відповідної Рекомендації Європейського парламенту та Ради Європи. Запровадження компетентнісного підходу зумовлюється необхідністю узгодження освітнього законодавства з Національною рамкою кваліфікацій, що базується на європейських стандартах та передбачає зв'язок освіти з вимогами ринку праці. Впроваджуваний нині в системі освіти компетентнісний підхід є природним продовженням у нових умовах найкращих традиційних освітніх підходів і методів, відповідно, він повинен являти собою творчий розвиток найкращих здобутків вітчизняних учителів. Однією з найважливіших умов успіху впровадження компетентнісного підходу є реальне оновлення змісту освіти, насамперед навчальних програм, матеріалів, підвищення кваліфікації учителів з урахуванням як тих соціально-економічних та культурно-цивілізаційних змін, що відбуваються в Україні і світі, так і нових якостей та запитів учнівської молоді та їхніх батьків. З метою забезпечення успішної модернізації освітньої сфери в подальшій роботі над нормативно-правовими актами слід врахувати необхідність встановлення і дотримання чітких механізмів і конкретних термінів запровадження компетентнісного підходу, а також відповідних методичних, програмових та організаційних заходів, орієнтирів моніторингу реалізації компетентнісного підходу.

Недосконалість нормативно-правового забезпечення виражається через відсутність сучасної стратегії розвитку трудового потенціалу країни, яка має

відповідати на актуальні для України виклики і застарілість трудового законодавства України. Потребує термінового вирішення питання прийняття нових законів України «Про зайнятість», «Про навчання впродовж життя», «Про професійну освіту», «Про фахову (передвищу) освіту», «Про Національну систему кваліфікацій». Необхідно оновлення Законів України «Про професійний розвиток працівників», «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів.

Вкрай необхідним є створення інституційної системи формування і розвитку кваліфікованого трудового потенціалу, що включає:

- перетворення Мінсоцполітики на Міністерство праці і соціальної політики з відповідною концентрацією відповідних функцій;
- реформування служби зайнятості України з метою переорієнтації роботи служби з функції виплати допомоги по безробіттю на службу, мета якої максимально швидко дати тимчасово безробітному всі можливості для скорішого виходу на ринок праці;
- утворення фонду підтримки професійної освіти і навчання на виробництві;
- утворення Національного агентства кваліфікацій;
- започаткування формування системи професійних кваліфікацій, зокрема, центрів незалежного оцінювання професійних кваліфікацій, створення відповідних реєстрів, підготовки фахівців з оцінювання професійних кваліфікацій тощо;
- активізацію системи підтвердження результаті неформального навчання за робітничими професіями;
- прискорення розроблення та затвердження професійних стандартів на актуальні для пріоритетних секторів розвитку національної економіки професії;
- формування якісно нової системи професійної орієнтації людини, особливо дітей та молоді. Відновлення роботи Ради з питань професійної

орієнтації населення та формування принципово нової системи професійної орієнтації молоді та дорослих людей;

- оновлення і осучаснення Класифікатора професій з метою приведення його у відповідність до міжнародної класифікації ISCO 08, гармонізації переліків професій, напрямів підготовки спеціалістів з наявними на ринку праці професіями та назвами робіт.

Галузеві фактори встановлюють зовнішні умови діяльності підприємства і містять, переважно, характеристику галузі з точки зору її специфіки, темпів розвитку, фондоозброєності праці. Істотну дію на розвиток трудового потенціалу чинять середньогалузева заробітна плата, система пільг, що надаються за роботу в цій галузі, а також престиж галузі і галузева мобільність.

На галузевому рівні важливим документом регулювання соціальних зобов'язань є галузева угода між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002-2006 роки, дію якої продовжено на 2018 рік. Так аналіз даного документу [240] засвідчує, що планується зменшення витрат пов'язаних з виплатою пільг та соціальних гарантій, тому що їх розмір залежить від фінансових можливостей залізниці, а можливості залізниці, як ми визначили раніше, зараз на дуже низькому рівні.

Крім того, галузева угода вказує, що звільнення за скороченням чисельності або штату допускається, якщо неможливо перевести працівника за його письмової згоди на іншу наявну в Товаристві роботу (як на вакантну посаду або роботу, відповідну кваліфікації працівника, так і на вакантну нижчу посаду або нижче оплачувану роботу), яку працівник може виконувати з урахуванням стану його здоров'я. Товариство зобов'язане пропонувати працівникові всі вакансії, що відповідають зазначеним вимогам, наявні у нього в адміністративно-територіальних межах населеного пункту, де розташоване робоче місце працівника, у тому числі в підрозділах філій та інших структурних підрозділах Товариства, розташованих там же. Проте хоча колективний договір і містить положення щодо подальшого працевлаштування вивільнюваних працівників, ці пункти розроблені недосконало та не мають спеціального

механізму. Зазвичай це відбувається так: працівнику або кажуть, що вакантних місць немає, або переводять на менш оплачувану посаду та у подальшому працівник нібито «за власним бажанням» звільняється.

Принципи, норми та правила кадрової політики на підприємствах Укрзалізниці зазначаються переважно у формалізованому вигляді (накази, стенди, плакати), але основного документу про кадрову політику на підприємстві немає, також немає загального документа про кадрову політику «Укрзалізниці». В нестабільній кризовій ситуації на підприємствах залізничного транспорту керівництво, насамперед, намагається скоректувати діяльність підприємства на виживання. Таким чином, вивільнюється персонал, підприємство намагається зменшити витрати. Також постає потреба зберегти наявний потенціал та досвід працівників. З іншого боку, наявні працівники, які бажають працювати й надалі, адже у нестабільній ситуації зовнішнього середовища не впевнені, чи зможуть знайти собі нове робоче місце. Можна стверджувати про необхідність створення загального документа про кадрову політику на АТ «Укрзалізниця» для подолання складних кадрових ситуацій на підприємствах залізничного транспорту.

Загалом АТ «Укрзалізниця» проводить непрозору кадрову політику. Так, процедура конкурсного відбору та призначення співробітників керівної ланки АТ «Українська залізниця» залишається непрозорою та неpubлічною. Це зокрема підтверджують факти затвердження на посадах співробітників з сумнівною репутацією і без належного досвіду та працівників, які протягом короткого часу роботи були викриті у зловживанні службовим становищем.

Офіційний ресурс компанії не містить достатньої інформації щодо керівництва компанії, порядку їх відбору та призначення, відповідність кваліфікаційним та репутаційним вимогам. На веб-сайті компанії розміщується зазначення імен одного або кількох керівників департаментів/філій без оприлюднення біографічної та кваліфікаційної інформації про посадових осіб та оцінки ефективності роботи на займаній посаді.

Порядок відбору та призначення на посади ключових менеджерів

компанії є завуальованим та неопублічним. Щодо призначень відсутня інформація про кількість претендернів на посаду та рейтингування претендентів (порядок рейтингування). Так чином існує висока ймовірність «ручного» призначення працівників, які не відповідають конкурентному відбору та кваліфікаційним вимогам компанії, а кадрові рішення містять великі корупціогенні ризики.

Через відсутність Кодексу корпоративної етики, системи репутаційних та кваліфікаційних вимог до управлінського складу та уповноваженого комплаєнс органу не забезпечено дієвий механізм оцінки ефективності роботи та якості виконання посадових обов'язків. Контроль за ефективністю роботи керівників є несистемним та не створює передумови для якісного виконання покладених на посадову особу функцій, а оцінка роботи співробітників керівної ланки є неопублічною та часто викликає значний дисонанс в суспільстві.

Наявні чисельні звинувачення компанії в призначенні на керівні посади не за принципом кваліфікованості кадрів, а за принципом узгодження кандидатури з конкретними посадовими особами в тому числі за «квотами» осіб, які нібито здійснюють негласний нагляд за діяльністю АТ «Укрзалізниця». Такий стан справ суперечить інтересам компанії та не відповідає сучасним стандартам прийняття кадрових і управлінських рішень.

Крім того соціальні гарантії, зазначені у галузевій угоді між АТ «Укрзалізниця» і колективних договорах, у реальності часто не виконуються, зокрема працівники можуть працювати неповний робочий тиждень, відповідно вони отримують зменшену заробітну плату, але реально виконують той самий обсяг робіт, який виконували при повному робочому тижні.

Відбувається скорочення значного «соціального сектору» залізничників, які ще донедавна могли користуватися на пільгових умовах відомчими лікарнями, закладами санітарного лікування, освітніми установами. Все це остаточно переводитиметься на баланс Міністерства охорони здоров'я, Міністерства освіти та комунальних господарств з відповідним скороченням

фінансування. Нині АТ «Укрзалізниця» фактично комплексно не керує процесом відпочинку та оздоровлення своїх працівників. Вони у свою чергу зіштовхуються з рядом перепон, коли хочуть відпочити чи поправити здоров'я у здравницях інших регіональних філій. До того ж, соціальна інфраструктура наразі фінансуються здебільшого за остаточним принципом. Аби змінити стан речей потрібна єдина система управління, планування витрат та фінансових надходжень до об'єктів соціальної сфери.

Посилюється погіршення умов праці у залізничній сфері. Вже зараз залучаються сумнівні фірми для виконання окремих послуг в сфері обслуговування пасажирських перевезень. Практика показує на скільки це може погіршити становище працівників. Так, у вагонній дільниці Київ-Пасажирський (ВЧ-1) колишніх працівників Укрзалізниці під загрозою звільнення масово переводили у приватні структури з погіршеними умовами праці та зарплатні. На аутсорсинг виводяться послуги з екіпірування, прибирання салонів та зовнішнє миття пасажирських вагонів. Фактично ці послуги виконуються тими ж працівниками на тому ж самому обладнанні. Тільки освоєння коштів пропускається через посередницькі структури. Це також впливає на зростання збитковості перевезень. У подібних компаніях порушуються норми трудового законодавства, які передбачались колективними договорами на Укрзалізниці в рамках чинного «Кодексу законів про працю».

Філіями та їхніми територіальними управліннями недостатньо проводиться робота зі створення безпечних, нешкідливих умов праці, належного виробничого побуту, приведення санітарно-побутових приміщень у відповідність до визначених норм. Зокрема не створюються нові і не проводиться ремонт та реконструкція існуючих санітарно-побутових приміщень, працівникам окремих професій не надаються у повному обсязі пільги і компенсації за роботу зі шкідливими і важкими умовами праці. Крім того є недоліки, пов'язані із забезпеченням працівників спецодягом, спецвзуттям, милом, молоком, наданням їм пільг і компенсацій за результатами атестації робочих місць з різними умовами праці тощо. Працівникам окремих

професій безпідставно не надаються в повному обсязі пільги та компенсації, а також додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці.

На рівні філій АТ «Укрзалізниця» відбувається чимало порушень з оплати праці, серед яких системного характеру набули такі:

- за роботу у шкідливих умовах працівникам доплата нараховується не за всі години, а щомісяця менше на 10-12 год. від фактично відпрацьованих;
- працівникам, що були залучені до роботи у вихідні дні години роботи у шкідливих умовах не оплачувалися, тільки подвійний тариф;
- невідповідність кількості відпрацьованих годин затвердженому часу, і як наслідок недоотримання працівниками певної суми заробітної плати.

В окремих виробничих підрозділах філій АТ «Укрзалізниця» спостерігаються порушення чинного законодавства та нормативної бази щодо строку дії контрактів та організації роботи відповідних комісій, а саме зафіксовано факти використання лише суб'єктивного фактору, а не виробничого.

Таким чином, системні зміни в економіці і в галузі негативно вплинули на стан соціальної відповідальності перед персоналом залізничного транспорту, що проявляється у погіршенні соціальної підтримки працівників галузі та задовільному стані якості їх трудового життя, задоволеності потреб.

3.2. Антикризове управління персоналом в системі соціальної відповідальності залізничного транспорту

Як засвідчує аналіз літератури в сфері соціальної відповідальності [241-249] до основних завдань підприємств щодо управління персоналом відносяться: підтримка високої зайнятості працівників; зростання рівня та стимулюючої сили заробітної плати; покращення умов та безпеки праці; медичне обслуговування персоналу; професійне зростання кадрів; покращення

житлових умов працівників; соціальне партнерство; розвиток системи корпоративної етики, захист інтелектуальної власності, інформаційна безпека; встановлення пріоритету особистості як основної суспільної цінності, та інші.

Для оцінки впливу факторів на чисельність персоналу залізниць проведено кореляційний аналіз (табл. 3.2-3.13).

Таблиця 3.2

Вихідні дані для аналізу залежності чисельності працівників від рівня їх заробітної плати по Південній залізниці (авторська розробка)

Рік	Y, чисельність працівників, тис. осіб	X ₁ , заробітна плата, грн	X ₂ , апарат управління, осіб	X ₃ , пасажирообіг, млн. пас.-км	X ₄ , приведена продукція, млн. т-км
2007	49,0	1824,6	609	7094,6	35113,8
2008	49,5	2468,2	557	7096,6	34498,2
2009	49,0	2534,2	266	6387,0	26464,7
2010	47,2	2812,5	410	6697,7	29903,8
2011	47,0	3288,2	568	6627,4	30731,2
2012	46,4	3781,6	565	6404,5	31422,9
2013	43,8	4016,8	534	6348,0	27764,8
2014	42,6	4267,5	530	4589,9	29766,2
2015	41,6	4895,7	516	4426,3	31531,9
2016	40,2	5856,4	385	4686,7	29847,9
2017	36,0	7899,2	437	3704,1	28348,1
	44,75454545	3967,718182			

З'ясуємо тісноту зв'язку між ознаками X_i , $i=1,4$ і Y за допомогою коефіцієнта лінійної парної кореляції $r_{x_i y}$.

Таблиця 3.3

Коефіцієнти парної кореляції (авторська розробка)

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
Y		-0,976021422	0,1603826117	0,9353445171	0,396045417
X ₁	-0,976021422		-0,210186099	-0,900792699	-0,40916274
X ₂	0,1603826117	-0,210186099		0,2530556697	0,7119106774
X ₃	0,9353445171	-0,900792699	0,2530556697		0,3818326408
X ₄	0,396045417	-0,40916274	0,7119106774	0,3818326408	

Отримаємо наступну апроксимацію

$$y = 55,6387 \cdot e^{-5,6 \cdot 10^{-5} x_1} . \quad (3.1)$$

Обчислюємо середню похибку апроксимації $\bar{A} \approx 1,66\%$. Якість моделі – добра, оскільки середня похибка не перевищує 10 %. Середній коефіцієнт еластичності $\bar{E} \approx -0,222$. Отже, збільшення середньої зарплати на 1% дає зменшення кількості працівників на 0,222 %. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,956$. $F_{факт} = 197,021$.

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$ та степенях вільності $k_1 = 1$ і $k_2 = 9$ знаходимо $F_{крит}(\alpha = 0,05, k_1 = 1, k_2 = 9) = 5,12$ з таблиці критичних значень розподілу Фішера – Снедекора. Отримали $F_{факт} = 197,021 > F_{крит} = 5,12$, тобто з імовірністю $p = 1 - \alpha = 0,95$ можна зробити висновок про статистичну значущість побудованого рівняння.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для аналізу залежності чисельності працівників від рівня їх заробітної плати по Львівській залізниці (авторська розробка)

Рік	Y, чисельність працівників, тис. осіб	X ₁ , заробітна плата, грн	X ₂ , апарат управління, осіб	X ₃ , пасажирообіг, млн. пас.-км	X ₄ , приведена продукція, млн. т-км
2007	60	1841,9	501	5574	32133,6
2008	60,3	2347,9	513	5690,5	30382
2009	58,2	2272,5	466	5327,4	22011,1
2010	57,2	2749,2	460	5450,1	25363,2
2011	55,4	3211,1	539	5672,8	28603,1
2012	53,5	3553,9	544	5509,7	29259,4
2013	51	3715,6	540	5693,3	28308,7
2014	48,9	4013,3	537	5303,2	29370,7
2015	47,5	4845,2	532	5721,4	32047,7
2016	45,2	5795,6	519	5836,6	32430,9
2017	37	7953,2	460	5234,2	32168,8
	52,2	3845,4			

Отримаємо наступну апроксимацію

$$y = 4,2577 \cdot e^{-8,1 \cdot 10^{-5} x_1} . \quad (3.2)$$

Коефіцієнти парної кореляції (авторська розробка)

	Y	X_1	X_2	X_3	X_4
Y		-0,982559177	0,01899390616	0,1740837176	-0,483809838
X_1	-0,982559177		-0,09318574578	-0,1391140256	0,5117925211
X_2	0,01899390616	0,09318574578		0,5595133421	0,3605672285
X_3	0,1740837176	-0,1391140256	0,5595133421		0,3841294237
X_4	-0,483809838	0,5117925211	0,3605672285	0,3841294237	

Обчислюємо середню похибку апроксимації $\bar{A} \approx 1,74\%$. Якість моделі – добра, оскільки середня похибка не перевищує 10 %. Середній коефіцієнт еластичності $\bar{E} \approx -0,312$. Отже, збільшення середньої зарплати на 1% дає зменшення кількості працівників на 0,312 %. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,974$. $F_{факт} = 333,053$

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$ та степенях вільності $k_1 = 1$ і $k_2 = 9$ знаходимо $F_{крит}(\alpha = 0,05, k_1 = 1, k_2 = 9) = 5,12$ з таблиці критичних значень розподілу Фішера – Снедекора. Отримали $F_{факт} = 333,053 > F_{крит} = 5,12$, тобто з імовірністю $p = 1 - \alpha = 0,95$ можна зробити висновок про статистичну значущість побудованого рівняння.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для аналізу залежності чисельності працівників від рівня їх заробітної плати по Південно-Західній залізниці (авторська розробка)

Рік	Y , чисельність працівників, тис. осіб	X_1 , заробітна плата, грн	X_2 , апарат управління, осіб	X_3 , пасажирообіг, млн. пас.-км	X_4 , приведена продукція, млн. т-км
1	2	3	4	5	6
2007	68,3	1852,9	515	17696,1	75764,4
2008	68,8	2536,9	519	17850,8	75077,4
2009	65,3	2593,2	528	16275,9	57052,1
2010	64,6	2860	525	16809,3	62591,1
2011	64,6	3311,8	527	16916,2	67610
2012	62,8	3832,3	520	16239,3	71009,1
2013	59,1	4106,2	511	15992,1	69132,7

1	2	3	4	5	6
2014	56,4	4267,9	507	13489,3	66545,1
2015	53,8	4870,3	498	13722	63332,3
2016	50,9	5918,4	480	13991	60215,7
2017	43	8009,3	409	10617,1	62139,4
	59,78181818	4014,472727			

Таблиця 3.7

Коефіцієнти парної кореляції (авторська розробка)

	Y	X_1	X_2	X_3	X_4
Y		-0,9791896248	0,8844700706	0,9680589289	0,5174650418
X_1	-0,9791896248		-0,909794694	-0,9330599603	-0,4548202849
X_2	0,8844700706	-0,909794694		0,8660236721	0,3006980189
X_3	0,9680589289	-0,9330599603	0,8660236721		0,5316925225
X_4	0,5174650418	-0,4548202849	0,3006980189		

Отримаємо наступну апроксимацію

$$y = 4,4044 \cdot e^{-8 \cdot 10^{-5} x_1} . \quad (3.3)$$

Обчислюємо середню похибку апроксимації $\bar{A} \approx 2,02\%$. Якість моделі – добра, оскільки середня похибка не перевищує 10 %. Середній коефіцієнт еластичності $\bar{E} \approx -0,323$. Отже, збільшення середньої зарплати на 1% дає зменшення кількості працівників на 0,312 %. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,959$. $F_{факт} = 211,435$

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$ та степенях вільності $k_1 = 1$ і $k_2 = 9$ знаходимо $F_{крит}(\alpha = 0,05, k_1 = 1, k_2 = 9) = 5,12$ з таблиці критичних значень розподілу Фішера – Снедекора. Отримали $F_{факт} = 211,435 > F_{крит} = 5,12$, тобто з імовірністю $p = 1 - \alpha = 0,95$ можна зробити висновок про статистичну значущість побудованого рівняння.

Вихідні дані для аналізу залежності чисельності працівників від рівня їх заробітної плати по Одеській залізниці (авторська розробка)

Рік	Y, чисельність працівників, тис. осіб	X ₁ , заробітна плата, грн	X ₂ , апарат управління, осіб	X ₃ , пасажирообіг, млн. пас.-км	X ₄ , приведена продукція, млн. т-км
2007	54,4	1842,9	603	7965,4	71838,4
2008	55,4	2370,5	571	7897,9	75641,7
2009	52,7	2404,2	568	7187,5	64760,4
2010	50,6	2868,2	575	7649,1	68849,6
2011	49,9	3306,8	564	7814,3	79914,6
2012	49,5	3769,7	568	7442,6	81635
2013	47,5	3979,6	559	7424	77780,8
2014	45,7	4333,3	550	5668,9	79598,5
2015	43,6	5009,3	563	5898,2	86231,6
2016	42,4	5887,6	556	6366,4	76500,2
2017	38	8091,9	483	5968,4	79399,8
	48,15454545	3987,636364			

Таблиця 3.9

Коефіцієнти парної кореляції (авторська розробка)

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
Y		-0,9718525178	0,8097016993	0,8342344178	-0,5420868973
X ₁	-0,9718525178		-0,887708261	-0,7667462058	0,511684005
X ₂	0,8097016993	-0,887708261		0,6340948761	-0,3343656619
X ₃	0,8342344178	-0,7667462058	0,6340948761		-0,4626427584
X ₄	-0,5420868973	0,511684005	-0,3343656619	-0,4626427584	

Отримаємо наступну апроксимацію

$$y = 61,28108 \cdot e^{-6,2 \cdot 10^{-5} x_1}. \quad (3.4)$$

Обчислюємо середню похибку апроксимації $\bar{A} \approx 1,61\%$. Якість моделі – добра, оскільки середня похибка не перевищує 10 %. Середній коефіцієнт еластичності $\bar{E} \approx -0,247$. Отже, збільшення середньої зарплати на 1% дає зменшення кількості працівників на 0,247 %. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,959$. $F_{\text{факт}} = 209,649$.

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$ та степенях вільності $k_1 = 1$ і $k_2 = 9$ знаходимо $F_{крит}(\alpha = 0,05, k_1 = 1, k_2 = 9) = 5,12$ з таблиці критичних значень розподілу Фішера – Снедекора.

Отримали $F_{факт} = 209,649 > F_{крит} = 5,12$, тобто з імовірністю $p = 1 - \alpha = 0,95$ можна зробити висновок про статистичну значущість побудованого рівняння.

Таблиця 3.10

Вихідні дані для аналізу залежності чисельності працівників від рівня їх заробітної плати по Придніпровській залізниці (авторська розробка)

Рік	Y, чисельність працівників, тис. осіб	X ₁ , заробітна плата, грн	X ₂ , апарат управління, осіб	X ₃ , пасажирообіг, млн. пас.-км	X ₄ , приведена продукція, млн. т-км
2007	63,4	1845,4	468	10417,3	70549,2
2008	63,8	2399,2	571	10319,2	69549,8
2009	62,3	2518,9	419	9455,5	55932,1
2010	61,1	2860,5	418	9963	60987,5
2011	60,4	3269,6	394	9978,1	69416,5
2012	58,6	3759,8	389	10090	65463,3
2013	56,2	3986,8	380	9903,7	61557,2
2014	45,9	4317,1	371	5558,9	49857,8
2015	42,7	4954,5	364	4296,1	40654
2016	41,3	5947,7	351	4598,8	42136,8
2017	37	7800,9	336	2908,4	41635,1
	3987,636364	3969,127273			

Таблиця 3.11

Коефіцієнти парної кореляції (авторська розробка)

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
Y		-0,9370500545	0,7275335102	0,978058694	0,922160849
X ₁	-0,9370500545		-0,7314459082	-0,8884194807	-0,8227626097
X ₂	0,7275335102	-0,7314459082		0,6463350205	0,6930354406
X ₃	0,978058694	-0,8884194807	0,6463350205		0,944585461
X ₄		-0,9370500545	0,7275335102	0,978058694	0,922160849

Отримаємо наступну апроксимацію

$$y = 81,40832 \cdot e^{-0,000108 x_1} \quad (3.5)$$

Обчислюємо середню похибку апроксимації $\bar{A} \approx 5,46\%$. Якість моделі – добра, оскільки середня похибка не перевищує 10 %. Середній коефіцієнт еластичності $\bar{E} \approx -0,43$. Отже, збільшення середньої зарплати на 1% дає зменшення кількості працівників на 0,43 %. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,89$.
 $F_{\text{факт}} = 72,951$

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$ та степенях вільності $k_1 = 1$ і $k_2 = 9$ знаходимо $F_{\text{крит}}(\alpha = 0,05, k_1 = 1, k_2 = 9) = 5,12$ з таблиці критичних значень розподілу Фішера – Снедекора. Отримали $F_{\text{факт}} = 72,951 > F_{\text{крит}} = 5,12$, тобто з імовірністю $p = 1 - \alpha = 0,95$ можна зробити висновок про статистичну значущість побудованого рівняння.

Таблиця 3.12

Вихідні дані для аналізу залежності чисельності працівників від рівня їх заробітної плати по Донецькій залізниці (авторська розробка)

Рік	Y, чисельність працівників, тис. осіб	X ₁ , заробітна плата, грн	X ₂ , апарат управління, осіб	X ₃ , пасажирообіг, млн. пас.-км	X ₄ , приведена продукція, млн. т-км
2007	66,1	1858,3	584	4342	50584,8
2008	66,5	2508,3	602	4200,6	50331,7
2009	63,8	2574,9	597	3694,1	39697,7
2010	62,4	2919,3	605	3670,8	45468,6
2011	62,1	3323,2	520	3560,1	50883,8
2012	60,9	3838,0	520	3516,8	49115,8
2013	58,4	4005,4	502	3569,8	44066,6
2014	54,2	3886,0	454	2454,7	29212,6
2015	48,4	3250,8	385	1849,4	17862,3
2016	29,1	5202,3	252	1880,5	22287,1
2017	29	6425,6	321	568,8	16412,8
	54,62727273	3617,463636			

Отримаємо наступну апроксимацію

$$y = 115,88518 \cdot e^{-0,000213x_1} \quad (3.6)$$

Коефіцієнти парної кореляції (авторська розробка)

	Y	X_1	X_2	X_3	X_4
Y		-0,8904746616	0,9584982863	0,9252260181	0,8695695986
X_1	-0,8904746616		-0,833526132	-0,854965154	-0,6863562046
X_2	0,9584982863	-0,833526132		0,895196892	0,8571109641
X_3	0,9252260181	-0,854965154	0,895196892		0,9415217111
X_4	0,8695695986	-0,6863562046	0,8571109641	0,9415217111	

Обчислюємо середню похибку апроксимації $\bar{A} \approx 9,79\%$. Якість моделі – добра, оскільки середня похибка не перевищує 10 %. Середній коефіцієнт еластичності $\bar{E} \approx -0,79$. Отже, збільшення середньої зарплати на 1% дає зменшення кількості працівників на 0,79 %. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,758$. $F_{факт} = 28,143$

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$ та степенях вільності $k_1 = 1$ і $k_2 = 9$ знаходимо $F_{крит}(\alpha = 0,05, k_1 = 1, k_2 = 9) = 5,12$ з таблиці критичних значень розподілу Фішера – Снедекора. Отримали $F_{факт} = 28,143 > F_{крит} = 5,12$, тобто з імовірністю $p = 1 - \alpha = 0,95$ можна зробити висновок про статистичну значущість побудованого рівняння.

Таким чином, отримано наступні зведені дані щодо залежності чисельності працівників по філіях АТ «Укрзалізниця» від їх заробітної плати (табл. 3.14).

За статистичними даними було виявлено характер і степінь взаємозв'язку між факторами. Міжфакторний кореляційний аналіз показав, що основним фактором, що впливає на результативну ознаку (середньооблікова кількість працівників), є середньомісячна заробітна плата працівника основної діяльності.

Результати розрахунків показали, що коефіцієнт еластичності зайнятості на всіх залізницях є меншим за одиницю, тобто попит на працю не еластичний по відношенню до середньооблікової заробітної плати працівників основної

діяльності. Темпи росту заробітної плати в рази перевищують темпи зниження чисельності персоналу, а зростання середньої заробітної плати обумовлено, в першу чергу, ростом мінімальної заробітної плати в умовах інфляції. Така ситуація негативно впливає на соціальну відповідальність залізничного транспорту перед персоналом.

Таблиця 3.14

Зведені дані щодо залежності чисельності працівників по філіях АТ «Укрзалізниця» від їх заробітної плати (авторська розробка)

Філія	Апроксимація, x – середньооблікова кількість працівників (тис. осіб), y – середньомісячна заробітна плата працівника основної діяльності (грн)	Середня похибка апроксимації	Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера ($F_{\text{крит}}=5,12$)	Середньооблікова чисельність працівників
Південна	$y = 55,6387 \cdot e^{-5,6 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 1,66\%$	$\bar{E} \approx -0,222$	$F_{\text{факт}} = 197,021$	44,75454545
Львівська	$y = 4,2577 \cdot e^{-8,1 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 1,74\%$	$\bar{E} \approx -0,312$	$F_{\text{факт}} = 333,053$	52,2
Південно-Західна	$y = 4,4044 \cdot e^{-8 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 2,02\%$	$\bar{E} \approx -0,323$	$F_{\text{факт}} = 211,435$	59,78181818
Одеська	$y = 61,28108 \cdot e^{-6,2 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 1,61\%$	$\bar{E} \approx -0,247$	$F_{\text{факт}} = 209,649$	48,15454545
Придніпровська	$y = 81,40832 \cdot e^{-0,000108x}$	$\bar{A} \approx 5,46\%$	$\bar{E} \approx -0,43$	$F_{\text{факт}} = 72,951$	3987,636364
Донецька	$y = 115,88518 \cdot e^{-0,000213x}$	$\bar{A} \approx 9,79\%$	$\bar{E} \approx -0,79$	$F_{\text{факт}} = 28,143$	54,62727273

Неефективне господарювання (зниження обсягів перевезень, а також негативний вплив інших факторів) і законодавчо встановлені вимоги з підвищення заробітної плати змушують залізниці скорочувати чисельність персоналу для забезпечення прийняттого рівня витрат і рентабельності господарської діяльності. При цьому специфіка залізничного транспорту як державної монополії і тиск профспілок стримують темпи зниження численності персоналу. В результаті поглиблюється криза в соціальній сфері залізничного транспорту, обумовлена з одного боку неефективною зайнятістю, а з іншого - низьким рівнем оплати праці. За цих умов наявність широкого спектра соціальних гарантій та пільг на залізничному транспорті є важливим стабілізуючим фактором, який тривалий час нівелював поширення кадрових ризиків. Однак нині намітились тенденції скорочення соціального забезпечення

залізничної галузі, що слід розглядати як передумови подальшого заглиблення соціальної кризи.

Зважаючи на вище зазначене забезпечення соціальної відповідальності перед персоналом потребує впровадження антикризових інструментів управління персоналом, дія яких ґрунтується на принципах превентивності, раціональності та інноваційності, що дозволяє отримати ряд позитивних результатів: поліпшити якісний склад персоналу, побудувати більш ефективну систему управління персоналом; оптимізувати витрати на персонал. Акцентовано увагу на тому, що антикризовий підхід до соціально відповідального управління персоналом включає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей та ін.

Етапи та інструментарій антикризового управління персоналом на залізничному транспорті подано на рис. 3.14.

Ігнорування превентивних заходів, наявність трудового потенціалу, що не відповідає потребам підприємств залізничного транспорту в динамічному розвитку, може стати одним з чинників поглиблення кризових явищ і переходу від кризи управління до економічної і фінансової кризи.

Управління персоналом під час кризи відіграє ключову роль – проблеми рано чи пізно закінчатися, а цінних працівників після цього вже можна і не знайти.

Необхідно враховувати і те, що криза не тільки створює проблеми, але і відкриває нові можливості [250]:

- побудувати більш ефективну систему управління персоналом;
- підібрати більш ефективний персонал, звільнитися від надлишку працівників на непродуктивних напрямках;
- оптимізувати витрати на персонал.

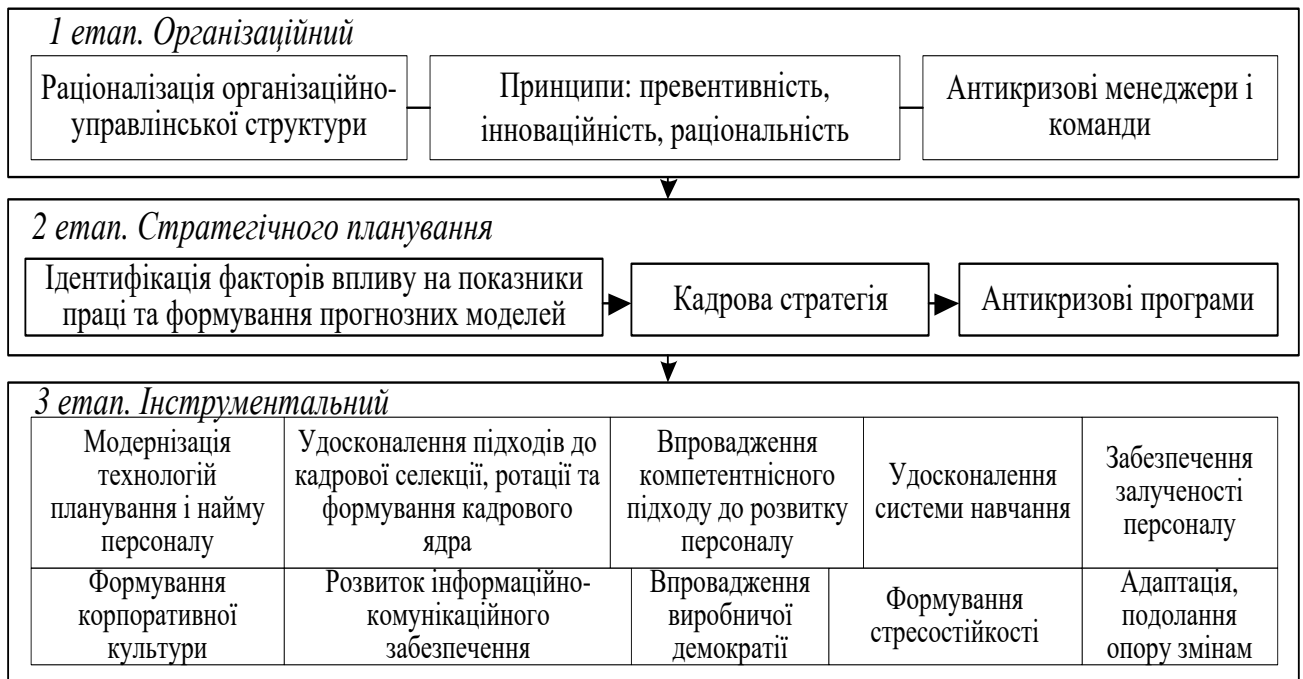


Рис. 3.14. Етапи та інструментарій антикризового управління персоналом в системі соціальної відповідальності залізничного транспорту

(авторська розробка)

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розміщення та розподіл, оцінку, мотивацію, розвиток та ін.), але й сукупність чинників соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей та ін.

Система антикризового управління персоналом включає в себе такі елементи: [251]

- об'єкт управління – персонал,
- суб'єкт управління – менеджери; антикризова кадрова стратегія і політика;
- методи роботи з кадрами в режимі антикризового управління.

Система управління персоналом в умовах кризи повинна відповідати таким основним вимогам:

- зберігати або підвищувати продуктивність праці персоналу;
- бути гнучкою;

- бути економічною;
- уміло і юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи.

Специфічними принципами антикризового управління персоналом є такі.

Принцип превентивної означає, що необхідно проводити діагностику впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на кадровий потенціал підприємства, причому така оцінка має проводитись до ухвалення основних рішень по реалізації наміченої діяльності, а також, що її результати будуть використовуватись при виробленні й ухваленні рішень. Суть цього принципу — кадрова робота має носити попереджувальний і випереджувальний характер, направлений на запобігання виникнення кризових ситуацій і трудових конфліктів.

Принцип інноваційності пов'язаний з впровадженням інноваційних технологій управління персоналом. Під інноваційними технологіями кадрового менеджменту слід розглядати як нові, що підвищують ефективність діяльності організації прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), так і традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій). Прикладом перших є нові (ноу-хау) способи впливу на персонал. Зокрема, поява нових способів комунікації (телефон, Інтернет і ін.) привела до різкого зростання ефективності діяльності організацій за рахунок збільшення швидкості передачі інформації у просторі та часі. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання у рамках старої процедури нового елемента управління. Так, наприклад, традиційна процедура відбору співробітників в резерв управлінських кадрів може бути доповнена інноваційною методикою виявлення генетичних маркерів лідерства (якщо такі будуть наявні).

Сучасна спрямованість інновацій в кадровій сфері пов'язана з такими завданнями:

- поліпшення продуктивності діяльності;
- ефективне навчання і розвиток персоналу;

- поліпшення робочих взаємовідносин і створення творчого середовища;
- поліпшення якості життя;
- стимулювання конструктивних ідей;
- звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- підвищення сприйнятливості й адаптивності персоналу до нововведень.

Можна виділити такі інноваційні кадрові технології за групами кадрових процесів:

- технології формування персоналу (кадровий маркетинг, кейс-інтерв'ю, тестування, хедхантинг, інтерв'ю по компетенціях, е-рекрутмент та ін.);
- технології оцінки і атестації персоналу (ассесмент-центр, метод «360 градусів», коучинг та ін.);
- технології вивільнення персоналу (лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг та ін.);
- технології поточної роботи з персоналом (грейдинг персоналу, стрес-менеджмент, управління конфліктами та ін.);
- технології навчання і розвитку персоналу (коучинг, тимбілдинг, рольові й ділові ігри, управління знаннями та ін.).

Ключовими орієнтирами впровадження інноваційних кадрових технологій є:

1. Розуміння нових тенденцій в розвитку ринку праці і використання нових підходів до управління «новим персоналом» – співробітниками, характеристики яких відповідають основним соціокультурним трендам епохи;
2. Розуміння особливостей персоналу як джерела конкурентоспроможності організації, пошук нових підходів до виявлення кадрового потенціалу;
3. Застосування нових способів (в основному в області інформаційних телекомунікаційних технологій) для реалізації традиційних і нових HR-функцій;
4. Розуміння нової ролі HR-департаментів в розвитку організацій і підтримці їх конкурентоспроможності – відкриття нових компетенцій HR-

фахівців і форм реалізації нових HR- функцій;

5. Застосування особливих HR-технологій, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності в організації (як на організаційному, так і на продуктовому рівні), в основному в області проектного управління;

6. Створення системи нових HR- метрик – оцінок вкладу зусиль в області управління персоналом в загальну ефективність організації;

7. Технології управління персоналом, що ґрунтуються на новій методології диференціації оцінки вкладу співробітників.

Принцип раціональності виходить з раціональної діяльності, під якою слід розуміти доцільну діяльність економічних суб'єктів, направлену на досягнення мети і що враховує задані обмеження і наявні можливості. Основні принципи раціонального використання персоналу – це початкові основні положення наукової організації праці, що полягають в забезпеченні раціональної зайнятості працівників; забезпеченні стабільного і рівномірного завантаження працівників впродовж робочого періоду (дня, тижня, місяця, року); забезпеченні відповідності трудового потенціалу працівника, його кваліфікації, психофізіологічних даних вимогам робочих місць, виробництва в цілому; періодичному переході працівника з одного робочого місця на інше (протягом тижня, місяця і т. д.), що забезпечує різноманітність виконуваних робіт і можливість гнучкого маневрування в процесі виробництва; забезпеченні максимальної можливості виконання на робочому місці різноманітних елементів, здійснення яких включало б в роботу різні групи м'язів і забезпечувало чергування навантажень на різні частини тіла і органи чуття людини.

Представлені принципи повинні лежати в основі концепції антикризового управління персоналом і, відповідно, повинні бути послідовно включені до всього процесу удосконалення персонального менеджменту від формування організаційної структури до обґрунтування технологій управління.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з

персоналом, таких як [252]:

- масова перекваліфікація співробітників у зв'язку з переходом на нові технології;
- омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатні освоїти сучасні методи роботи;
- розроблення принципів працевлаштування працівників при їх масовому вивільненні;
- широке залучення працівників до участі в управлінні підприємствами та ін.

Одним з елементів антикризового управління персоналом є антикризова кадрова політика, яка повинна бути реалістичною, творчою, орієнтованою на стійкий розвиток, на залучення до роботи людей, які професійно підготовлені, з новаторськими задатками.

Важливою рисою антикризової політики є її комплексність, що базується на єдності мети, принципів і методів роботи з персоналом, що враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів (економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні і етичні та ін.).

Для успішності розроблення антикризової програми управління людськими ресурсами підприємства на початковому етапі завжди необхідна об'єктивна діагностика критичних явищ. Проведення діагностичної оцінки умовно поділяють на стратегічний і оперативний рівні [253].

На стратегічному рівні оцінюється кадрова безпека і кадрові ризики, активність вищого управління підприємством у побудові стратегії формування і використання трудового потенціалу, а також його відповідність поточним ситуаційним умовам; оцінюється відповідність організаційної структури меті й завданням підприємства, характеристика організаційної культури, рівень компетентності стратегічних керівників, характер взаємовідносин адміністрації з персоналом (проводиться шляхом інтерв'ювання ключових керівників, вивчення бізнес-планів і звітів за наслідками діяльності, вивчення документації,

що регламентує систему управління працею).

На оперативному рівні оцінюється ефективність роботи з людськими ресурсами; наявність або відсутність необхідних складових системи управління персоналом, їх адекватність цілям підприємства, правильність їх виконання. Тут досліджуються такі складові, як відповідність кадрової політики, планування персоналу, принципи відбору і найму, адаптація, стимулювання праці, оцінка і навчання, ротація, організація праці, планування кар'єри і звільнення працівників.

При антикризовому управлінні особливе значення має якість управління, здатність основних менеджерів вирішувати самостійно складні проблеми, використовуючи весь сучасний управлінський інструментарій на основі новаторських методів і прийомів. Звідси необхідно докладніше зупинитися на характеристиці вимог до менеджера, який повинен мати глибокі знання в галузі управління підприємством; високу компетентність в питанні технології виробництва; володіти не тільки навиками адміністрування, але і підприємництва; бути здатним ухвалювати обґрунтовані і компетентні рішення на основі узгодження з підлеглими керівниками і працівниками, також у сфері розподілу і оцінки результатів участі кожного в їх виконанні.

Успіх діяльності керівників залежить від вирішення взаємопов'язаних проблем, обумовлених відносинами керівництва з трудовим колективом підприємства при вирішенні проблем мобілізації кадрового потенціалу підприємства на реалізацію антикризової програми.

Для працівників підприємств, що функціонують в умовах кризи, велике значення має демонстрація керівником своєї близькості до колективу, довір'я до професійної компетентності та соціальної відповідальності керівника, віра в те, що він достатньо твердий і достатньо кваліфікований, щоб згуртувати колектив навколо себе і мобілізувати його на реалізацію антикризової програми з якнайменшими втратами для колективу.

Необхідно врахувати, що антикризова кадрова політика включає уміння формувати склади команд з керівників і спеціалістів, які об'єднанні загальними

інтересами й цілями, що пов'язані з оздоровленням і посткризовим розвитком. Під назвою «антикризова команда» слід розуміти не окремий підрозділ або неформальну групу, а певний склад менеджерів, які відповідають трьом вимогам: об'єднані спільною метою та інтересами, пов'язаними з виживанням та розвитком підприємства; мають необхідну фахову (професійну) підготовку; готові до командної співпраці, співробітництва та взаємодії.

До складу антикризової команди доцільно включати [251]:

- адаптивних менеджерів, здатних легко адаптуватися до змін і нововведень, брати на себе додаткову відповідальність і повноваження, мобілізувати колектив підприємства на розв'язання нових задач антикризового та інноваційного характеру, до проведення агітаційної та антистресової пропаганди;

- кваліфікованих фахівців, здатних вирішувати інноваційні завдання техніко-технологічного, організаційного, фінансово-економічного характеру; фахівців з маркетингу, які мають відповідну інформацію, професійні зв'язки та вміння щодо вивчення попиту, необхідної корекції діючого та розроблення нового маркетингового комплексу.

Спеціалісти антикризової команди повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління, мати навички практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

Важливе місце в антикризовому управлінні персоналом належить створенню нового організаційно-управлінського фундаменту – нових організаційних структур за видами діяльності, перерозподілу персоналу між ними, створенню нових управлінських зв'язків, а також уточненню функцій і завдань рівнів менеджменту, введенню єдиних кваліфікаційних стандартів.

Криза обумовлює впровадження змін, модернізацію заходів управління персоналом на всіх його етапах. Так, при плануванні та маркетингу персоналу виникає необхідність вдосконалення методик розрахунку потреб у залученні й підготовці персоналу за різними професійно-кваліфікаційними групами, у тому

числі з виділенням груп персоналу, чисельність яких різною мірою залежить від об'ємів перевезень. При прийманні нових працівників акцент зміщується в бік якості підготовки, що дозволяє скоротити витрати на додаткову підготовку, адаптацію, поліпшити «стартові умови» для їх подальшого розвитку і професійного зростання.

Модернізація і уніфікація технологій найму і відбору персоналу здійснюється за рахунок розроблення методик оцінки кандидатів за наявності декількох кандидатур, забезпечення відповідності технологій відбору персоналу (тестування) профілям посади, автоматизації процесів оформлення нових працівників і удосконалення технологій оцінки випускників учбових закладів.

При селекції та ротації персоналу слід оцінити кадровий склад підприємства щодо можливості використання працівників для вирішення нових завдань. Особливо цікавою є інвентаризація спеціальностей з урахуванням базової і додаткової освіти працівника.

Вирішальним завданням управління персоналом є забезпечення залученості персоналу, що припускає: широку інформованість; систему об'єктивної оцінки ефективності діяльності; встановлення чіткого взаємозв'язку між економічною ефективністю, продуктивною і прибутковою працею й матеріальним і соціальним благополуччям персоналу.

Реалізація принципу залученості дозволяє перетворити кадровий потенціал професійних, відповідальних і мотивованих до праці працівників у найцінніший капітал, першооснову ефективної корпоративної діяльності.

Для забезпечення залученості персоналу слід процеси управління персоналом (розвиток персоналу, комплектування, утримання персоналу і т.д.) частково переорієнтувати на виконання індивідуально адресних завдань підвищення особистої ефективності:

- виявлення і утримання найцінніших і перспективних працівників;
- підготовка з метою забезпечення найбільшої відповідності нових працівників необхідним компетенціям;

- розвиток талантів;
- створення міжфункціональних команд;
- організація комунікаційних (інформаційних) потоків і зворотного зв'язку.

В умовах кризи і змін постає завдання залучення учасників колективу в інноваційний процес. Важливою проблемою, яку необхідно вирішити в цьому аспекті, є подолання опору персоналу змінам.

Серед причин опору персоналу змінам можна назвати [254]:

- неповноту і однобічність інформації про зміни;
- незацікавленість персоналу; порушення зобов'язань, обіцянок з боку учасників інноваційного процесу;
- відсутність необхідного професійного досвіду;
- недовіра до керівництва галузі; нерозвиненість мотивів до досягнень, успіхів;
- відсутність необхідної і достатньої організованості;
- ініціювання змін «зверху» тощо.

Виділяють три основні види опору, що впливають на формування негативної установки працівників до змін: логічний, психологічний і соціальний.

Логічний опір означає незгоду співробітників з фактами, раціональними доводами, логікою. Логічний опір виникає на ґрунті реального часу і зусиль, необхідних для адаптації до змін, включаючи освоєння нових посадових обов'язків. Це реальні витрати, яких зазнають працівники, навіть при тому, що в довгостроковій перспективі йдеться про сприятливі для них зміни, а отже, менеджменту необхідно їх, так чи інакше, компенсувати.

Психологічний опір ґрунтується на емоціях, почуттях і установках. Психологічний опір є внутрішньо «логічним» з точки зору установок працівника і його почуттів стосовно змін. Співробітники можуть боятися невизначеності, не довіряти керівникам або відчувати загрозу своїй безпеці.

На рівні колективів підприємств зміни піддають небезпеці цінності

дружніх відносин і статуси членів колективу, що є соціальним опором інноваційним змінам.

Одним з напрямків зменшення опору персоналу є їх об'єднання навколо загальної мети, якою може бути мета загального збільшення якості процесів та результатів діяльності усього колективу.

Стратегічною задачею антикризового управління персоналом підприємств залізничного транспорту слід визначити і формування належної корпоративної культури як нового мотиваційного інструменту, здатного до формування компетентного, активного працівника, що ототожнює особисту мету із завданнями підприємства, галузі.

Важливе місце серед важелів управління трудовою поведінкою працівників галузі займає система постійного навчання і підвищення кваліфікації. Основний наголос в даному процесі робиться на навчання в різноманітних його формах: дистанційне навчання, навчання на робочому місці, наставництво, внутрішньовиробничі семінари і тренінги.

Для того щоб ефективно управляти людьми, необхідно застосовувати методики оцінки не тільки професійного але й особистісного компетентісного розвитку кадрів, що будуть сприяти досягненню головних цілей-цінностей залізничної галузі. Звичайно, оцінку професійної відповідності працівника займаній посаді в жодному разі не можна залишати поза увагою, адже робота на залізничному транспорті має підвищений рівень небезпеки і відповідальності. Однак виконання поставлених перед працівником завдань великою мірою залежить і від його особистісних якостей, цінностей, потреб і т. ін. Тому назріла необхідність реалізації компетентісного підходу в управлінні персоналом вітчизняних підприємств залізничного транспорту. Технологія управління компетенціями інтегрує технології управління по цілях, визначення вимог виробництва і передбачає приведення персоналу організації у відповідність цим вимогам. Тобто компетентісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненої праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Трудова поведінка, яка

потрібна для успішної роботи на посаді, може бути досить точно описана набором певних компетенцій. Цей набір називається моделлю компетенцій [255].

На етапі реформування залізничного транспорту однією з найважливіших стратегічних цілей кадрової стратегії є адаптація персоналу до змін, що відбуваються в ході реформування, яка повинна бути направлена на стабілізацію трудового колективу, ефективну колективну поведінку, прийняття нових умов праці та отримання синергетичного ефекту від спільної діяльності.

На етапі реформування адаптаційні заходи повинні включати [254]:

- посилення роботи профспілок та проведення роз'яснювальної роботи щодо збереження соціальних гарантій;
- перепрофілювання колективів підприємств; проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо основних положень програми реформування та його значення для подальшого розвитку АТ «Укрзалізниця»;
- розробка та впровадження механізму мотивації персоналу в нових умовах функціонування.

Таким чином забезпечити вихід вітчизняного залізничного транспорту з кризового періоду покликана система антикризового управління персоналом, яка ґрунтується на принципах превентивності, раціональності та інноваційності, що дозволяє реалізувати комплекс дієвих заходів, направлених на розвиток персоналу, підвищення результативності діяльності та оптимізацію кадрового потенціалу.

Антикризове управління персоналом є вихідним в забезпеченні соціального розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця».

Забезпечення соціального розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» на основі антикризового управління складне завдання, що потребує вивчення змісту даного поняття і його ключових інструментів.

Соціальний розвиток вчені [256-263] розглядають як процес якісного удосконалення соціальної складової життєдіяльності персоналу, що забезпечується його власними зусиллями та діями керівництва підприємств, яке функціонує з дотриманням законодавства на принципах соціально-

орієнтованого господарювання. Колектив підприємства є найближчим соціальним середовищем для кожного працівника, і саме він забезпечує його постійний розвиток. Соціальний розвиток – це процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їхньому розвитку та соціальній сфері [239]. Під соціально-економічним розвитком підприємств найчастіше розуміється зміни соціальних та економічних показників під впливом реалізації рішень щодо використання соціально-економічного потенціалу [264], тобто пов'язує досягнення соціально-економічного розвитку з результатами взаємозв'язку між соціально-економічним потенціалом і рішеннями керівників щодо його використання. Соціально-економічний розвиток персоналу АТ «Укрзалізниця» – це процес якісного удосконалення соціальної та економічної складової життєдіяльності персоналу, що забезпечується його власними зусиллями та діями керівництва товариства, яке функціонує з дотриманням законодавства на принципах соціально-орієнтованого господарювання [265].

Соціально-економічний розвиток АТ «Укрзалізниця» відбувається на індивідуальному рівні, рівнях підприємств залізничного транспорту та управління залізничного транспорту (АТ «Укрзалізниця») (рис. 3.15).



Рис. 3.15. Рівні забезпечення та необхідні умови соціально-економічного розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

На рис. 3.16 запропоновано авторську класифікацію факторів, що впливають на формування моделі соціального розвитку АТ «Укрзалізниця» відповідно до потреб працівників і можливостей Товариства.

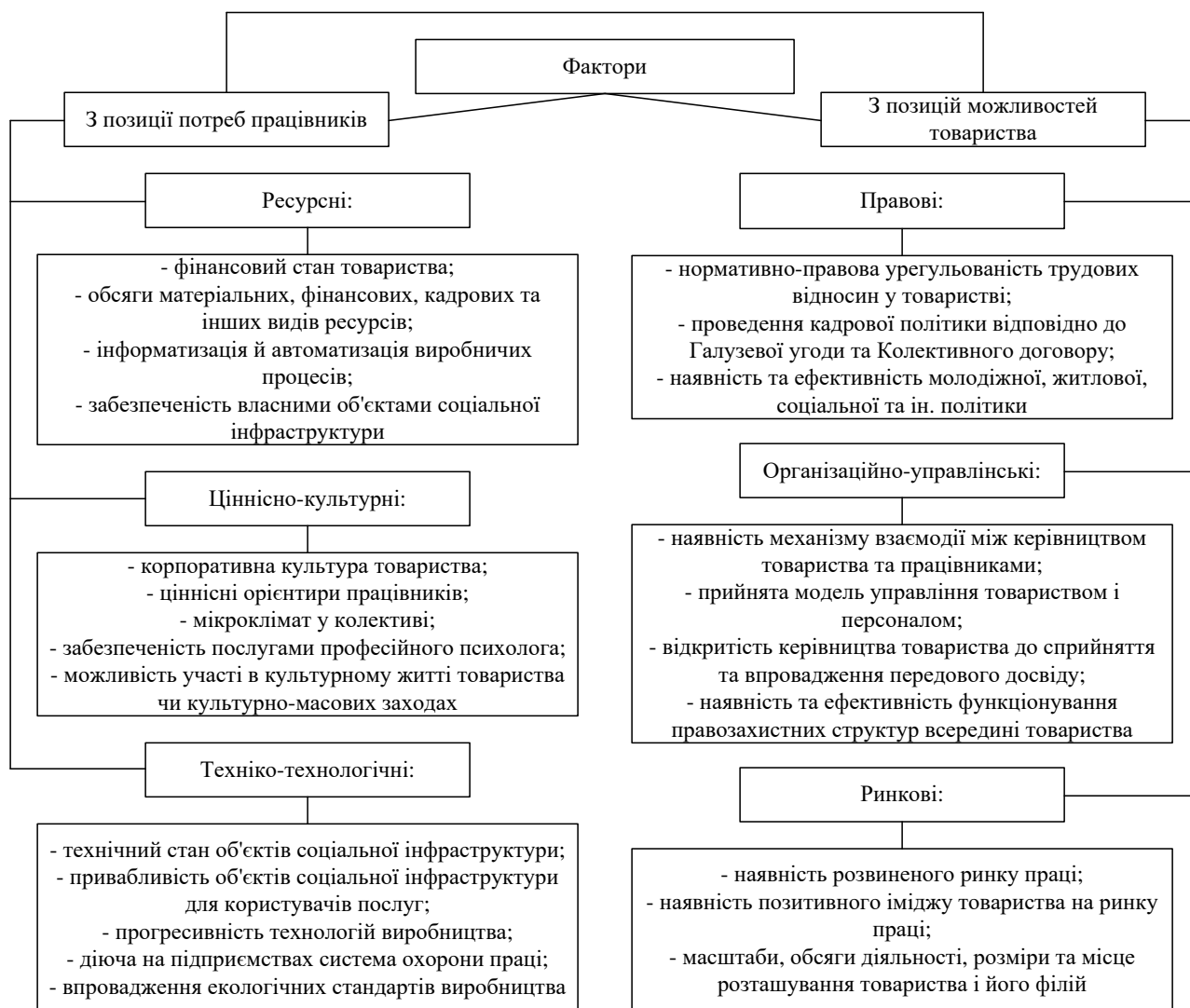


Рис. 3.16. Класифікація факторів, що впливають на формування моделі соціального розвитку працівників АТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

Запропоновано класифікувати фактори, що впливають на формування моделі соціального розвитку АТ «Укрзалізниця», на двох взаємозалежних рівнях. Перший з них – це відповідність потребам працівників, а другий – відповідність можливостям товариства. Такий розподіл дозволить об'єктивно враховувати всі запити працівників і впливи можливостей товариства на

формування оптимальної моделі соціального захисту. При цьому слід відзначити, що відповідно до потреб працівників автором виокремлено ресурсні, техніко-технологічні та ціннісно-культурні фактори.

Ресурсні фактори розкривають фінансовий стан АТ «Укрзалізниця» в цілому та окремих його філій; обсяги матеріальних, фінансових, кадрових та інших видів ресурсів, що задіяні у виробничих процесах товариства; ступінь інформатизації та автоматизації виробничих процесів; забезпеченість власними об'єктами соціальної інфраструктури.

Ціннісно-культурні фактори спрямовані на формування корпоративної культури АТ «Укрзалізниця» та ціннісних орієнтирів його працівників; підтримку комфортного мікроклімату у трудових колективах; надання можливості отримання консультацій професійного психолога; забезпечення можливості участі в культурному житті товариства чи культурно-масових заходах.

Техніко-технологічні фактори відображують технічний стан об'єктів соціальної інфраструктури АТ «Укрзалізниця» та їхню привабливість для користувачів послуг; прогресивність технологій виробництва; дотримання діючої на підприємствах товариства системи охорони праці; впровадження екологічних стандартів виробництва.

Відповідно до можливостей товариства фактори поділяються на правові, організаційно-управлінські та ринкові. До кола ринкових факторів належать наявність розвиненого ринку праці та позитивного іміджу АТ «Укрзалізниця» на існуючому ринку; масштаби, обсяги діяльності, розміри та місце розташування товариства і його філій.

Організаційно-управлінські фактори визначають наявність механізму взаємодії між керівництвом товариства та працівниками; прийняту модель управління товариством і персоналом; відкритість керівництва компанії до сприйняття і впровадження передового досвіду; наявність та ефективність функціонування правозахисних структур всередині товариства.

Правові фактори спрямовані на забезпечення нормативно-правової

урегульованості трудових відносин у товаристві; проведення кадрової політики відповідно до Галузевої угоди та Колективного договору; наявність й ефективність молодіжної, житлової, соціальної та іншої політики АТ «Укрзалізниця».

Цілі соціально-економічного розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» пропонуємо розподілити на індивідуальні (рівень працівників) і загальні (рівень підприємств) (рис. 3.17).



Рис. 3.17. Цілі соціально-економічного розвитку персоналу підприємств на індивідуальному рівні та рівні підприємств (авторська розробка)

Так, на індивідуальному рівні цілями визначено забезпечення зайнятості, охорона праці, творча самореалізація працівників, їхнє професійне та кар'єрне

зростання, охорона здоров'я, організація соціального та медичного страхування, поліпшення житлових і побутових умов, зростання культурно-етичного рівня, індивідуальних доходів, рівня матеріальних стимулів, соціальних гарантій і пільг тощо.

На рівні підприємства цілі соціально-економічного розвитку персоналу такі: забезпечення стабільності соціального клімату на підприємстві, формування іміджу соціально-відповідального суб'єкта, зменшення плинності кадрів, формування партнерських відносин між підприємством і персоналом, формування висококваліфікованого персоналу, активізація творчого процесу на підприємстві, розвиток соціальної інфраструктури, зростання обсягів виробництва, доходів, ефективності діяльності тощо.

Для забезпечення прогресивного соціального розвитку колективів АТ «Укрзалізниця» та його філій необхідно забезпечити зростання величини показників, що його визначають. Характеристика зазначених показників прогресивного соціального розвитку наведена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Характеристика показників прогресивного соціального розвитку колективу
(сформовано автором на основі робіт [266-269])

Показник	Характеристика
Зростання соціальної активності персоналу	Розвиток соціального партнерства; участь в управлінні підприємством; активна участь у суспільних заходах; підвищення відповідальності працівників за результати колективної праці
Зростання ефективності діяльності підприємства	Зростання продуктивності праці; розвиток наукової організації праці; зменшення втрат робочого часу, зростання якості і конкурентоспроможності транспортних послуг; удосконалення підготовки кадрів; зростання рівня технічної оснащеності
Зростання рівня матеріального добробуту персоналу	Підвищення кваліфікації; зростання доходів; забезпечення гарантій зайнятості; зростання загальноосвітнього та культурного рівня; розширення кола та якості потреб, що задовольняються; соціальний захист

Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу АТ «Укрзалізниця» є [270-273]:

- розроблення заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;
- вибір таких управлінських рішень, які найбільше відповідають розвитку персоналу транспортної організації;
- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;
- удосконалення соціальних відносин у трудовому колективі;
- поліпшення умов праці працівників;
- насичення праці творчими елементами та здійснення цілеспрямованої роботи щодо творчого розвитку персоналу;
- заохочення до всіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;
- розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових і матеріальних потреб працівників.

Важливою складовою соціального розвитку персоналу слід визначити наявність соціальної інфраструктури.

Соціальна інфраструктура підприємства – це сукупність підрозділів, які забезпечують задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників підприємства. Вона складається з підрозділів громадського харчування, охорони здоров'я, дитячих дошкільних закладів, закладів освіти, житлово-комунального господарства, організації відпочинку, заняття фізкультурою та спортом [269].

Ефективність управління соціальним розвитком колективу АТ «Укрзалізниця» залежить також від якості його організації. На жаль, на жодному підприємстві транспортної галузі України не існує єдиної служби, яка займається здійсненням соціальних функцій. Окремі функції щодо соціального розвитку поділені між окремими підрозділами, що виключає можливість цілеспрямованого управління цим процесом. Забезпечення соціальних потреб

здійснюється сукупністю підрозділів соціальної інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця», що зображено на рис. 3.18.



Рис. 3.18. Соціальна інфраструктура АТ «Укрзалізниця» [115]

Виявлені в ході аналізу організаційні недоліки вказують на необхідність створення єдиної соціальної служби АТ «Укрзалізниця», до обов'язків якої слід включити розвиток та управління соціальною діяльністю, що у свою чергу сприятиме підвищенню лояльності працівників до товариства. Доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей у колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою, симпатією один до одного [274].

Діагностика соціального клімату, упровадження рекомендації щодо його покращення є комплексним інструментом, який здатен гармонізувати ускладнення у процесі здійснення діяльності колективу, припинити породження негативних емоцій, запобігти виникненню перенапруги фізичних і психічних функцій [275].

З метою оптимізації соціального клімату рекомендується запрошення психолога, консультативна робота якого полягає в покращенні соціально-психологічного клімату і недопущенні проблемних ситуацій, що можуть виникнути в колективі. З метою формування та поліпшення соціального клімату в колективі бажано проводити тренінги, за допомогою яких навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування.

Найбільш ефективними є такі форми тренінгів: поведінковий, чутливості, рольовий, відео-тренінг тощо.

З метою профілактичної роботи психологу необхідно організувати роботу з кожним членом колективу АТ «Укрзалізниця» для покращення соціально-психологічного самопочуття кожного окремого співробітника.

Сьогодні АТ «Укрзалізниця» та його філії стали перед комплексною проблемою підготовки персоналу, яка полягає у виборі нових методів і методик підготовки, які здатні забезпечити суттєве зростання ефективності інноваційної діяльності та продуктивності праці. Такі особливості системи підготовки персоналу, як невідокремлення від виробничої підсистеми та її ускладнення у зв'язку зі зростанням труднощів призводять до постійної потреби зміни рівня підготовки персоналу. Так, на залізничному транспорті в систему підготовки персоналу повинні бути закладені такі принципи, як концентрація на сильних сторонах спеціалістів, розвиток здібностей працівників, розширення компетентності в суміжних сферах знань.

Новою функцією в управлінні АТ «Укрзалізниця» є управління компетенціями, яке включає такі складові [272]:

1) відбір персоналу (визначення факторів, що оцінюють рівень відповідності персоналу кваліфікаційним вимогам і дозволяють встановити необхідність навчання, виявляє недолік професійних знань чи навиків, які стримують досягнення вимог або стандартів виконання роботи, що встановлені на підприємстві);

2) процес підготовки персоналу, який розглядається як процес поповнення професійного досвіду новими знаннями, що стосуються навичок, вмінь, компонентів психологічного досвіду, і як якісна зміна професійних здібностей у структурі досвіду працівника, спроможність виконувати більш складні трудові функції, що пов'язані з інноваційною діяльністю. Методи підготовки дозволяють підвищити відповідність якостей працівника вимогам робочого місця, забезпечують розвиток працівника та більш ефективно використання його потенціалу. За рахунок внутрішнього ринку праці

розширюються знання, підвищується задоволеність працею, забезпечується просування по службі, задовольняються потреби підприємства в персоналі. Крім того, створюється єдиний корпоративний дух, дух команди, який дозволяє комплексно підходити до вирішення проблем інноваційного розвитку і створює впевненість у необхідності такої діяльності для підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту і соціальної захищеності персоналу;

3) атестаційна оцінка, що визначає результати навчання, проводить оцінювання особових якостей персоналу, якості праці, професійної поведінки, результативності праці. За результатами оцінювання визначаються шляхи підвищення ефективності роботи персоналу та підприємства в цілому.

Таким чином, сьогодні АТ «Укрзалізниця» та його філії потребують нових підходів до управління персоналом і його соціального розвитку. Особливо гостро постають питання розвитку здібностей працівників стосовно здійснення інноваційної діяльності, обміну досвідом з питань управління персоналом залізниць інших країн, перепідготовки персоналу у відповідності з вимогами міжнародних стандартів і систем якості. Все це вимагає створення на рівні залізниць центрів розвитку персоналу, його професійної та психологічної підготовки, які б комплексно підходили до проблеми, яка розглядається. Крім того, сьогодні потрібно впровадження ефективного механізму індивідуалізованого управління персоналом підприємств, яка ґрунтується на врахуванні внутрішніх цінностей службовців, що забезпечує підвищення якості процесу управління персоналом і, як наслідок, зростання ефективності роботи підприємства. Отже, необхідно враховувати той факт, що кожному працівнику необхідна об'єктивна оцінка його особистого внеску в діяльність організації, можливість персонального розвитку і підтримка з боку керівництва. У цій системі персоналом двадцять першого століття необхідно управляти як з позиції потреб групи, так і з позиції розуміння унікальних потреб і переваг кожного окремо взятого працівника.

3.3. Соціальні інвестиції на залізничному транспорті

Загострення соціальних проблем в Україні пов'язано не тільки з глобальною кризою, а й з надмірно тривалими реформами. Непослідовність прийнятих управлінських рішень, крім усього іншого, перешкоджає відродженню в суспільстві довіри до владних структур, що стримує розвиток соціальної сфери. Така ситуація природно обумовлює пошук нових шляхів і організаційно-економічних інструментів досягнення соціального благополуччя в суспільстві. Одним з таких способів має стати активний розвиток бізнесу, оскільки організації, що займаються підприємницькою діяльністю, зобов'язані нести певну відповідальність перед суспільством (соціумом), у процесі розвитку якого вони і з'явилися. Актуальність вирішення питань соціального інвестування бізнесу в Україні визначається перш за все збільшеною роллю великих корпорацій у зростанні економіки країни; по-друге, виразною тенденцією активної включеності бізнесу у вирішення соціальних завдань розвитку суспільства; і, по-третє, практичною значущістю корпоративних соціальних програм, реалізованих на підприємствах.

У кінці 60-початку 70-х років ХХ століття в США, Великобританії, Японії та Німеччині стала формуватися концепція соціально відповідального бізнесу. Соціальна відповідальність у широкому розумінні виступає як певні очікування суспільства по відношенню до власників і менеджменту, виробничих структурам, з одного боку, і усвідомлення ними свого боргу перед суспільством, колективом, індивідуумом за свої дії і їхні соціальні наслідки – з іншого.

У матеріалах Європейської комісії дається таке визначення: «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) за своєю суттю є концепцією, яка відображує добровільне рішення компаній брати участь у поліпшенні суспільства і захисту навколишнього середовища».

Інструментом впливу суспільства на формування корпоративної

соціальної відповідальності можуть бути соціальні інвестиції. Соціальні інвестиції – вкладення в об'єкти соціальної сфери з метою отримання доходу та підвищення рівня і якості життя людей за допомогою задоволення їхніх матеріальних, духовних чи соціальних потреб [276].

Якість життя – свого роду похідна величина від рівня життя, комплексна характеристика рівня життя населення. Якість життя населення визначається низкою об'єктивних і суб'єктивних показників. Серед об'єктивних – споживання матеріальних благ, продуктів харчування, якість житлових умов і зайнятості, розвиток сфери послуг, освіти, культури, соціального забезпечення. Серед суб'єктивних – задоволеність людини роботою і життєвими умовами, соціальним статусом, фінансовим становищем і сімейними відносинами.

Категорія «рівень життя» в рекомендаціях ООН складається з таких елементів, як здоров'я, їжа, одяг, умови праці, зайнятість, освіта, житло, соціальне забезпечення. В Україні рівень життя прийнято визначати в першу чергу за допомогою системи споживчих бюджетів: фізіологічного, прожиткового і соціального мінімумів [277].

Суб'єкти соціальних інвестицій – органи державної влади, державні і муніципальні підприємства, українські та іноземні приватні комерційні і некомерційні організації, фізичні особи. Для держави цілями соціальних інвестицій можуть бути підвищення національного доходу і рівня (якості) життя одночасно, для комерційних структур, іноземних інвесторів і фізичних осіб – прибуток, для некомерційних організацій – підвищення рівня і якості життя за допомогою задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб. Для останніх отримання прибутку не є метою соціального інвестування.

У розширеному трактуванні соціальні інвестиції ототожнюються з вкладеннями, що спрямовуються на посилення соціальної орієнтації економічної системи: досягнення екологічної безпеки, стимулювання економічного зростання, забезпечення гарантованого рівня харчування, освіти, інакше кажучи, ключовою є характеристика соціального інвестування як діяльності суб'єктів інвестиційних відносин, спрямованої на отримання певного

корисного ефекту для суспільства [278].

При цьому більшість дослідників зазначають, що соціальні інвестиції – одна з найбільш масштабних форм реалізації практик корпоративної соціальної відповідальності. Подібні інвестиції формують соціальний капітал компаній і сприяють їхньому сталому розвитку, підвищують інвестиційну цінність самого бізнесу. Ефективні інвестиції в соціальну сферу можливі лише при детально продуманій стратегії сталого розвитку компанії. Ці дії завжди системні, результат же від вкладень стає очевидним після місяців або навіть років роботи. Дозволити собі таку форму корпоративної соціальної відповідальності можуть в основному компанії з високим стабільним рівнем доходу.

Також в економічній науці існує думка, що соціальні інвестиції – форма фінансової допомоги, що виділяється компанією на реалізацію довгострокових і, як правило, спільних партнерських соціальних програм, спрямованих на зниження соціальної напруги в регіонах присутності компанії і підвищення рівня життя різних верств суспільства. Їхня інтенсивність знаходиться в прямій залежності від рівня розвитку бізнесу та економіки. Бізнес-діяльність компанії та її соціальна відповідальність тісно пов'язані. Чи не всі сфери бізнес-активності більшою чи меншою мірою включають соціально значущі компоненти. Зокрема такі основні функції бізнесу мають відношення до корпоративної соціальної відповідальності [254, 279]:

- загальна політика і стратегія: наскільки політика і стратегія компанії служать завданням сталого розвитку і приносять вигоду всім зацікавленим сторонам;

- організація праці та виробничий процес: чи дотримуються норми безпеки та екологічні норми при виробничих процесах, чи забезпечуються якість товарів та їхня безпека для споживача;

- закупівлі та управління поставками: чи купуються товари, запчастини та послуги в місцевих постачальників, і якщо так, то чи допомагає їм компанія дотримуватися встановлених стандартів;

- збут і продаж товарів: наскільки безпечні технології збуту товарів, чи

приносять відносини між підприємством і продавцем користь кінцевому споживачеві;

- продаж, маркетинг і відносини з клієнтами: чи є інформація в рекламі товару і на його упаковці точною і правдивою, які механізми використовуються для налагодження відносин між компанією і її клієнтами;

- розвиток людських ресурсів і трудові відносини: умови працевлаштування працівників (у тому числі представників меншин), охорона і гігієна праці, навчання співробітників, стратегії подолання негативних наслідків реструктурування, скорочення штатів і т. д.;

- фінансове управління і відносини з інвесторами: ефективність фінансового контролю, відкритість документації, якість роботи керівництва підприємства, ставлення до хабарів і внутрішніх торгових операцій;

- проектно-конструкторські роботи: обсяг вкладень, облік соціальних чи екологічних проблем, створення проектно-конструкторських бюро в місцях освоєння нових ринків;

- відносини з владою: чи забезпечується відкритість і прозорість у відносинах з владою і в лобістській діяльності; чи бере участь компанія в діалозі між приватним і державним секторами для покращення політики і норм, що регулюють такі сфери, як працевлаштування, природоохоронні норми і т. д.;

- відносини з іншими зацікавленими сторонами: як будуються відносини з місцевим населенням, чи бере участь компанія в суспільному житті, наскільки відкриті компанія та її підрозділи для місцевого населення;

- заходи з охорони навколишнього середовища: чи є в компанії своя природоохоронна політика, чи проводиться екологічна експертиза нових проектів і товарів, чи звітує компанія перед громадськістю про свій вплив на навколишнє середовище.

Практика показує, що компанії ставлять різні цілі при реалізації соціальних проектів і програм. Всі проекти і програми розвитку соціальної сфери можна розділити на рентабельні ($NPV > 0$) і витратні ($NPV \leq 0$). Також соціальні проекти можна класифікувати за спрямованістю: спрямовані на

внутрішнє середовище компанії (співробітників) і зовнішнє середовище (зацікавлених осіб) [259]. Напрямків інвестування може бути значно більше, тому виділимо 8 основних блоків (рис. 3.19).



Рис. 3.19. Напрями соціального інвестування залежно від об'єкта
(авторська розробка)

Соціальне інвестування в комерційних компаніях схоже з альтруїзмом у людському суспільстві (від альтруїзму соціальні інвестиції відділяє лише раціональність і націленість на результат). Сучасні дослідження підтверджують, що альтруїзм – це природне прагнення людства, тією чи іншою мірою властиве всім індивідам.

Вивчаючи сучасні теорії, що моделюють розвиток соціальних систем і пояснюють поведінку людини в сучасному суспільстві (теорія спорідненого відбору Гамільтона, теорія макіавеллівського інтелекту) [280], можна дійти висновку, що існує і так званий «механізм взаємного альтруїзму».

Дія даного механізму можна описати фразою «відповідай добром на

добро». Тобто людина або людська спільнота реагують на прояви альтруїзму іншими істотами і з більшою часткою ймовірності дадуть відповідь схожим вчинком. Так може утворитися ланцюжок соціально корисних дій, заснованих лише на одному прагненні до здійснення добрих вчинків. Однак надмірна присутність «альтруїстів» у суспільстві призводить до нераціонального витрачання ресурсів і, як наслідок, зниження ефективності в цілому. Існує і теорія, за якою в суспільстві є і певна частка «паразитів» (і вона дуже велика), тобто істот, які користуються благими намірами альтруїстів і «маскують» свою діяльність під доброту [280].

Однак на основі проведеного дослідження, а також аналізуючи конкретні приклади соціального інвестування в Україні і за кордоном, нами зроблено висновок про те, що переважна більшість соціальних інвестицій далекі від альтруїзму в його загальноприйнятому значенні. Соціальне інвестування – це перш за все цілеспрямований процес, який тією чи іншою мірою сприяє досягненню позитивного результату для підприємства. При цьому, якщо розглядати цілі підприємства в рамках стратегічного планування (відповідно до ієрархії цілей, де головна – виживання в зовнішньому та внутрішньому середовищі), можна дійти висновку, що соціальні інвестиції є однією з форм прояву бізнес-альтруїзму [276]. Тобто в рамках соціального інвестування насамперед реалізується завдання з досягнення певного ефекту для групи зацікавлених осіб. Воно може також сприяти досягненню однієї або декількох стратегічних цілей організації (у тому числі за рахунок прояву «механізму взаємного альтруїзму»). Ступінь прояву бізнес-альтруїзму в рамках соціального інвестування може залежати від цілей проекту, його напрямів і залучення зацікавлених осіб.

Таким чином, на нашу думку, під соціальними інвестиціями доцільно розуміти матеріальні, технологічні, управлінські, добровольчі чи інші ресурси, а також фінансові кошти, що використовуються, як правило, з частини прибутку підприємства та спрямовуються за рішенням керівництва на реалізацію соціальних програм, розроблених з урахуванням інтересів основних

внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у припущенні, що у стратегічному (рідше тактичному) майбутньому компанією буде отриманий соціальний або економічний ефект. За даним визначенням можна зазначити, що ефект від реалізації соціального інвестування досягається насамперед нефінансовий – соціальний, маркетинговий, організаційний, екологічний і т. д. Досягнення фінансових цілей при його реалізації також можливе, але воно не є основним його завданням.

Централізація управління залізничним транспортом призводить до того, що рух інвестиційних ресурсів усередині галузі носить централізовано-перерозподільний характер, позначаючись на специфіці механізму формування і розподілу інвестиційних ресурсів. Наслідками дії такого механізму є по-перше, обмежена можливість залучення приватних інвестицій, у тому числі іноземних інвесторів, по-друге, непрозорість фінансово-інвестиційної діяльності; по-третє, розподільний механізм ресурсів, що може не враховувати повною мірою інвестиційні інтереси всіх залізниць.

Крім того, компенсаційний механізм є непрацездатним, участь місцевих бюджетів у формуванні інвестиційних програм – ілюзійною, як і фінансування за рахунок держбюджету.

З урахуванням специфіки функціонування АТ «Укрзалізниця» до джерел формування соціальних інвестиційних ресурсів відносять:

- власні (частка прибутку, амортизаційні відрахування, виручка від реалізації основних засобів, частка оборотних коштів, страхова сума відшкодування збитків);
- позикові (кредити комерційних банків, емісія облігацій, цільовий державний кредит, фінансовий лізинг);
- залучені (емісія акцій, вклади інвесторів, цільова безоплатна передача коштів державними органами).

Макроекономічна нестабільність, в умовах якої реалізується процес соціального інвестування АТ «Укрзалізниця», обмежує спектр джерел інвестування. З урахуванням динамізації циклу економічного розвитку,

кризових явищ, що все частіше виникають (макроекономічна нестабільність стає хронічним явищем), джерела соціальних інвестицій необхідно використовувати варіативно.

У табл. 3.16 наведено характеристику основних джерел інвестиційних ресурсів і проведено оцінювання особливостей їхнього використання в умовах економічного зростання й макроекономічної стабільності та в умовах кризи, депресійного стану економіки та макроекономічної нестабільності [282].

Таблиця 3.16

Джерела соціальних інвестиційних ресурсів АТ «Укрзалізниця» (сформовано автором на основі робіт [281-283])

Джерела інвестиційних ресурсів	Залучення та використання в умовах економічного зростання та макроекономічної стабільності	Залучення та використання в умовах кризи, депресійного стану економіки та макроекономічної нестабільності
1	2	3
Довгострокові позики в комерційних банках	Доцільно і можливо, оскільки: - ліберальна грошово-кредитна політика експансії, політика «дешевих» грошей; - ціни на кредити поступово знижуються; - збільшення варіантів пропозиції середньо- і короткострокових кредитів; - банки розглядають довгострокові кредити як високоризиковий інструмент, на ринку їх мінімальна кількість; - використання довгострокових кредитів для фінансування проектів із тривалим строком окупності знижує їхню рентабельність	Недоцільно, а іноді і неможливо, оскільки: - «жорстока» грошово-кредитна політика рестрикції, політика «дорогих грошей»; - кредити дорогі; - кредити короткочасні; - використання плаваючої відсоткової ставки; - важкореалізований заставний механізм
Цільовий державний кредит	Доцільно та необхідно, оскільки: - це джерело фінансування великомасштабних інвестиційних проектів національного рівня; - передбачений Законом України «Про залізничний транспорт»	Доцільно та необхідно, оскільки: - є можливо єдиним сильним джерелом фінансування великих інвестиційних проектів в умовах обмеженого доступу на ринок запозичених капіталів; - передбачено Законом України «Про залізничний транспорт»

Продовження табл. 3.16

1	2	3
Фінансовий лізинг	<p>Доцільно і можливо, оскільки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - альтернатива довгостроковим кредитам дозволяє фінансувати довгострокові високовартісні інвестиційні проекти; - не потребує важко реалізованого заставного механізму, адже об'єкт лізингу є заставою; - широко використовується як метод фінансування інвестиційних проектів 	<p>Доцільно і можливо, оскільки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - альтернатива довгостроковим кредитам дозволяє фінансувати довгострокові високовартісні інвестиційні проекти; - знаходиться в ряду небагатьох залишених джерел формування інвестиційних ресурсів
Емісія облігацій	<p>Доцільно, оскільки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дозволяє залучити більшість інвесторів і збільшити обсяг інвестиційних ресурсів; - дозволяє забезпечити залучення позичкового капіталу з ринку за оптимальною ціною; - облігації як довгостроковий борговий інструмент дозволяють залучати капітал на тривалий строк; - облігаційна полика повинна бути забезпечена активами 	<p>Можливо, оскільки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - це надійний і малоризиковий борговий інструмент, залізничні облігації цікаві для вкладень інвесторам; - в умовах надвисоких ризиків на ринку капіталів і при обмеженому колі інвестиційних інструментів, облігації залізниць привабливий об'єкт для інвестування
Емісія акцій	<p>Доцільно і можливо, оскільки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - це джерело фінансування великомасштабних інвестиційних проектів на початкових стадіях; - акції залізничних підприємств будуть оцінені об'єктивно і реалізовані на ринку за високим курсом; - в умовах 100-відсоткового державного володіння є номінальним інструментом з погляду залучення інвестиційних ресурсів 	<p>Можливо, але:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в умовах 100-відсоткового державного володіння є номінальним інструментом з погляду залучення інвестиційних ресурсів; - відсутня зацікавленість потенціальних інвесторів

Довгострокові запозичення в комерційних банках в умовах нестабільної економічної ситуації та кризових явищ, високого темпу інфляції є не найкращим джерелом інвестиційних ресурсів для залізничної галузі, оскільки жорстка грошово-кредитна політика держави, яка проводиться НБУ в цих умовах, провокує зростання ринкових ставок по кредитах, скорочуючи обсяги внутрішнього ринку.

У таких умовах це джерело можна оцінити як неефективне: воно дороге, громіздке, важко реалізоване і недоцільне до використання. На стадії підйому й економічної стабільності його можна розглядати як варіант фінансування інвестиційних ресурсів за умови довгострокового направлення кредитного процесу і стабільно низьких ставок по кредиту.

Фінансовий лізинг, як джерело інвестиційних ресурсів, доцільний і можливий до використання практично у всіх фазах циклу економічного розвитку, в умовах макроекономічної стабільності і нестабільності [278].

Задовольняючи потребу в довгостроковому кредиті, лізинг не потребує громіздкої процедури застави майна, пропонує гнучкий графік платежів і можливість використання різних форм платежів, має спростовану процедуру оформлення, повне забезпечення кредиту, що у свою чергу знижує його вартість. Впровадження фінансового лізингу дає лізингоотримувачу податкові й амортизаційні пільги, а саме використання схеми прискореної амортизації, віднесення лізингових платежів на собівартість продукції лізингоотримувача.

Емісія корпоративних облігацій розширює коло інвесторів і збільшує обсяги запозичення. Така форма фінансування є привабливою і гнучкою як на стадії підйому і в умовах макроекономічної стабільності, так і в кризі, при депресивному стані економіки і в умовах макроекономічної нестабільності, що обумовлено використанням найбільш надійного по своїй суті інвестиційного інструменту – облігації. А облігації великої державної корпорації – АТ «Укрзалізниця» повинні цікавити позичальників, при будь-якій фазі циклу розвитку економіки за критеріями – надійність, ліквідність, дохід [265].

Емісія акцій – найбільш розповсюджена форма фінансування інвестиційних проєктів. Використовується як переважна при фінансуванні масштабних проєктів на початкових стадіях.

Проте стосовно залізничного транспорту таке джерело інвестиційних ресурсів для реалізації інвестиційних програм є скоріше номінальним, ніж реальним. Процес акціонування на залізницях України і створення вже на першому етапі реформування АТ «Укрзалізниця» – це процес створення нової

організаційно-економічної форми для функціонування АТ «Укрзалізниця». 100-відсоткове володіння акціями держави практично зводить нанівець продаж акцій на ринку і не стимулює інвесторів, у тому числі іноземний «великий капітал» до інвестування в залізничну галузь [259].

Якщо розглядати акціонування як можливе джерело інвестиційних ресурсів, то продаж акцій деяких дочірніх компаній – публічних акціонерних товариств – доцільно проводити в умовах економіки, що стабільно розвивається і яку не торкнулися кризові потрясіння. У цих умовах акції залізничних підприємств будуть оцінені об'єктивно і реалізовані на ринку за достатньо високим курсом.

Цільовий державний кредит є важливим джерелом фінансування інвестиційних проектів. В умовах економічного підйому та макроекономічної стабільності його використання доцільно стосовно фінансування великих інвестиційних проектів стратегічного напрямку. В умовах економічного спаду, кризи, депресії його значущість підсилюється у зв'язку з обмеженим доступом до інших джерел. Важливість державної підтримки переоцінити не можна. Так, у багатьох розвинених країнах світу найбільш великі і стратегічно важливі проекти на залізничному транспорті фінансуються з бюджету [284].

Узагальнюючи вищенаведене, доцільно зупинитися на двох фінансових інструментах, використання яких на сьогодні є найбільш прийнятним з погляду поєднання основних критеріїв, що існують у сфері фінансування галузевих соціальних інвестиційних проектів, – доступність, вартість, ризикованість та ін.

Одним із працюючих джерел фінансування виступають кредитні засоби ЄБРР. Зокрема, у 2004 році АТ «Укрзалізниця» та ЄБРР підписали кредитну угоду на суму 120 млн дол. США. Кошти, що надавалися строком на 15 років під державні гарантії за ціною LIBOR+1 %, призначалися для впровадження на території України швидкісного пасажирського руху, з них спрямовувалося на закупівлю рухомого складу 49 млн дол. США (41 %), обладнання – 29 млн дол. США (24 %), будівництво Бескидського тунелю – 42 млн грн (35 %) [257].

Так, до інвестиційних пріоритетів подальшої співпраці належать

інфраструктурні проекти, водночас ключовою умовою продовження економічних відносин є вимога про реальні дії уряду щодо реалізації програми реформування (корпоратизації) залізничного транспорту України.

Розглядаючи можливості використання облігацій для фінансування соціальних інвестиційних програм АТ «Укрзалізниця», слід зазначити, що за економічним змістом облігація є подібною кредитуванню без заставного механізму. Такий інструмент, як облігація, дозволяє планувати рівень витрат емітента і прогнозувати дохід для інвестора. При цьому інвестори обирають облігації, керуючись критерієм надійності та можливістю диверсифікації ризиків.

Ще з листопада 2011 року через мережу ПФТС, Української міжбанківської валютної біржі та фондової біржі «Перспектива» здійснювався продаж облігацій АТ «Укрзалізниця» строком обігу 3 роки і ставкою доходності 14,5 % річних [283]. При реальному реформуванні галузі бонусом для інвесторів, які вкладають гроші в галузеві облігації, може стати 100-відсоткова державна власність українських залізниць, що має забезпечити мінімальну ризикованість, а також їхню достатньо високу потенційну ліквідність.

В умовах погіршення фінансового-економічного становища залізничного транспорту зниження рівня соціального інвестування обумовлює виникнення кадрових ризиків.

Нині для АТ «Укрзалізниця» існує можливість реалізації таких кадрових ризиків.

Ризики кількісного характеру, що проявляються в різноманітних втратах через невідповідність фактичної чисельності працівників потребам структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця» та містять:

- ризики несвоєчасного заміщення вакантних робочих місць призводить до неотримання можливих максимальних результатів діяльності через порушення цілісності та логічності побудови бізнес-процесів;

- ризики плинності персоналу зумовлені вивільненням ключових менеджерів, високим відсотком звільнення основного персоналу внаслідок неефективної кадрової політики та обраної стратегії управління персоналом,

що призводить до додаткових витрат на пошук, добір, навчання та перекваліфікацію нових працівників;

- ризики диспропорційної чисельності персоналу різних підрозділів АТ «Укрзалізниця», які безпосередньо впливають на ефективність реалізації бізнес-процесів.

Кадрові ризики якісного характеру виникають через невідповідність фактичних характеристик персоналу тим вимогам, що компанія висуває до нього. Якісні кадрові ризики містять:

- кваліфікаційно-освітній ризик, який виникає в разі невідповідності освіти, професії, кваліфікації працівника посаді та обов'язкам;

- посадовий ризик, який пов'язаний з помилками та недосконалістю штатного розкладу, опису посад, посадовими інструкціями, які не відповідають сутності та особливостям робіт та функцій персоналу;

- ризики нестачі у співробітників професійно значущих якостей (наприклад, ділової інтуїції, досвіду управлінської роботи, творчого потенціалу тощо);

- ризики відсутності у співробітників відповідних особистих якостей (наприклад, інтелектуального потенціалу, комунікаційних здібностей, стресостійкості тощо) окрім лояльності інтересам роботодавця.

- ризики нелояльності персоналу, які виникають через зловживання довірою роботодавця з боку його власних нелояльних співробітників. Цей ризик безпосередньо залежить від рівня служби управління персоналом та наявності в організації так званих «груп ризику». До груп ризику належать ті люди, які потрапили під вплив якої-небудь із залежностей або особистісних мотивів, у результаті чого стали неблагонадійними й можуть являти певну загрозу для організації. До потенційних негативних наслідків наявності в колективі «груп ризику» слід віднести негативний вплив на інших співробітників, крадіжки і шахрайство, дестабілізацію мікроклімату в колективі, порушення техніки безпеки, провокування конфліктних ситуацій тощо [285].

- ризик опору нововведенням із боку персоналу організації, який виникає під час порушень у системі організаційного розвитку, а саме встановлення цілей, адаптація персоналу до нововведень, мотивація, інформування щодо сутності та потенційних наслідків нововведення, навчання тощо.

Цей ризик може виявитися не менш серйозним у реалізації різних проектів, ніж фінансові, технологічні, ресурсні та інші ризики.

Залежно від характеру втрат компанії класифікація ризиків має такий вигляд:

- ризики, пов'язані з майновою безпекою організації (крадіжки майна, псування транспортних засобів, техніки та обладнання тощо);

- ризики, що пов'язані з фінансовою безпекою (крадіжки фінансових коштів, фальсифікація звітності, отримання «відкатів», порушення фінансового та податкового законодавства);

- ризики, що пов'язані з інформаційною безпекою та захистом комерційної таємниці (втрата технологій, втрата доступу до інформаційних ресурсів – втрата «зв'язків», розголошення інформації, що стосується конкурентних переваг, техніко-технологічних можливостей, фінансового становища організації);

- ризики втрати ключових співробітників та зниження загального рівня людського потенціалу організації;

- ризики, що пов'язані зі здоров'ям та життям персоналу.

За джерелом формування виділяють:

- ризики, джерелом яких є зовнішні по відношенню до організації фактори (тенденції на ринку праці, зміни податкового та трудового законодавства, соціальна напруженість у суспільстві, дії компаній-конкурентів тощо). Ці чинники не керовані з боку менеджменту організації;

- ризики, джерелом яких є внутрішнє середовище організації (система управління персоналом, кадрова політика, стиль керівництва, інтенсивність інноваційних процесів, рівень організації бізнес-процесів тощо). Ці чинники є

керованими з боку менеджменту організації, при тому, що опосередковано залежать і від елементів зовнішнього ринкового середовища

Таким чином, реалізація кадрової політики, ухвалення кадрових рішень можуть спричинити різні несприятливі події, наслідком яких стане втрата АТ «Укрзалізниця» частини своїх ресурсів, головними з яких є трудові.

Втрата людського капіталу в усіх її проявах веде до таких наслідків для організації, як зменшення кількості трудових ресурсів, погіршення якості праці і зниження ефективності виробництва.

В умовах ринкової конкуренції управління людським капіталом – це критичний чинник. У успішному функціонуванні організації істотну роль грають знання і інтелектуальна власність, а також зв'язки з постачальниками і споживачами. Тому управління людським капіталом за важливістю порівняно з управлінням фізичними активами і запасами.

Межа ефективності функціонування підприємства – це та ситуація, коли робота кожного з його співробітників приносить підприємству більше вигоди, ніж витрати на оплату праці. Тому втрата послуг таких співробітників перетворюється для підприємства на економічну шкоду або ж втрату конкурентних переваг.

Збереження ключового персоналу – керівників, фахівців, кваліфікованих високопродуктивних робітників є основними цінностями компанії, – це зона особливого ризику для будь-якої серйозної організації.

Ризики втрати людського капіталу компанії проявляються в наступному.

1. Зниження дисципліни співробітників. Причини:

а) відсутність у працівників чіткого розуміння цілей компанії, а також зневага ними на користь особистих інтересів;

б) бар'єри спілкування між співробітниками і керівництвом;

в) нестабільний ритм роботи; часті аврали, перебої в отриманні необхідних матеріалів і виплат;

г) негативні приклади поведінки керівників підрозділів: непослідовність у вимогах, «подвійні стандарти» та ін.;

д) не виправдана велика кількість дисциплінарних правил і обмежень.

2. Безліч конфліктних ситуацій. Причини:

а) взаємозалежність підрозділів від результатів роботи один одного, порушення зобов'язань (терміни, якість), поява взаємних звинувачень;

б) обмеженість ресурсів;

в) недостатня продуманість системи винагород;

г) несприятливі стосунки в колективах між співробітниками і керівництвом.

3. Плинність кадрів. Причини:

а) низька заробітна плата;

б) відсутність позитивних робочих стосунків з керівництвом;

в) незадовільні умови праці;

г) неприйнятний режим роботи та ін.

Ризики втрати матеріальних активів. Втрата матеріальних активів підприємства також може бути викликана умисними або ненавмисними діями співробітників.

До ризиків цієї групи відносяться: фінансові втрати (розкрадання, шахрайство), втрати устаткування (поломки, крадіжки).

В процесі господарської діяльності найчастіше зустрічаються наступні типи шахрайства: розтрата, зловживання, підробка, обман.

Відомі схеми шахрайства: зловживання службовим станом, шляхом злочинної змови, з використанням хабарів, договорів з обумовленими партнерами; розкрадання матеріальних цінностей; фальсифікація бухгалтерської звітності; інвестиційні піраміди; незабезпечені кредити; несанкціоноване використання майна партнера (оренда, суборенда); нецільове використання кредитів та ін.

Інформаційні ризики – це ризики, пов'язані з інформаційними ресурсами компанії, джерелом яких є умисні або ненавмисні небезпечні дії співробітників: втрата стратегічних планів (шпигунство); втрата технологій (промислове шпигунство); втрата доступу до інформаційних ресурсів (втрата «зв'язків»);

розголошування інформації, що стосується конкурентних переваг, техніко-технологічних можливостей, фінансового положення організації, перспектив її розвитку.

Загрози інформаційної безпеки проявляються в наступному:

- копіювання або розкрадання носіїв інформації;
- внесення несанкціонованих змін до даних (введення неправильних або зміна спочатку правильних даних);
- фальсифікація програм;
- ліквідація інформації;
- руйнування інформаційних систем.

З урахуванням тенденцій розвитку залізничної галузі та недоліків процесу реформування наростає загроза виникнення таких ризиків, як відтік висококваліфікованого кадрового потенціалу, зниження продуктивності праці, погіршення професійної компетентності працівників, наростання диспропорцій у віковій та кваліфікаційній структурі персоналу, зростання конфліктності, порушення трудової дисципліни, професійної етики та культури в трудових колективах залізниць.

Ґрунтуючись на цьому, розроблено модель управління соціальними інвестиціями в системі забезпечення якості трудового життя працівників залізничного транспорту (рис. 3.20), що передбачає вибір сценаріїв (інертний, оптимістичний, прогресивний) забезпечення соціального розвитку персоналу залізниць на основі розрахунку коефіцієнту соціального інвестування ($K_{SI}^{прогр.}$):

$$K_{SI}^{прогр.} = \frac{TKP}{TSI}, \quad (3.7)$$

де TKP – темп зростання кадрових ризиків, %;

TSI – темп зростання обсягу інвестицій в соціальний розвиток працівників, %.

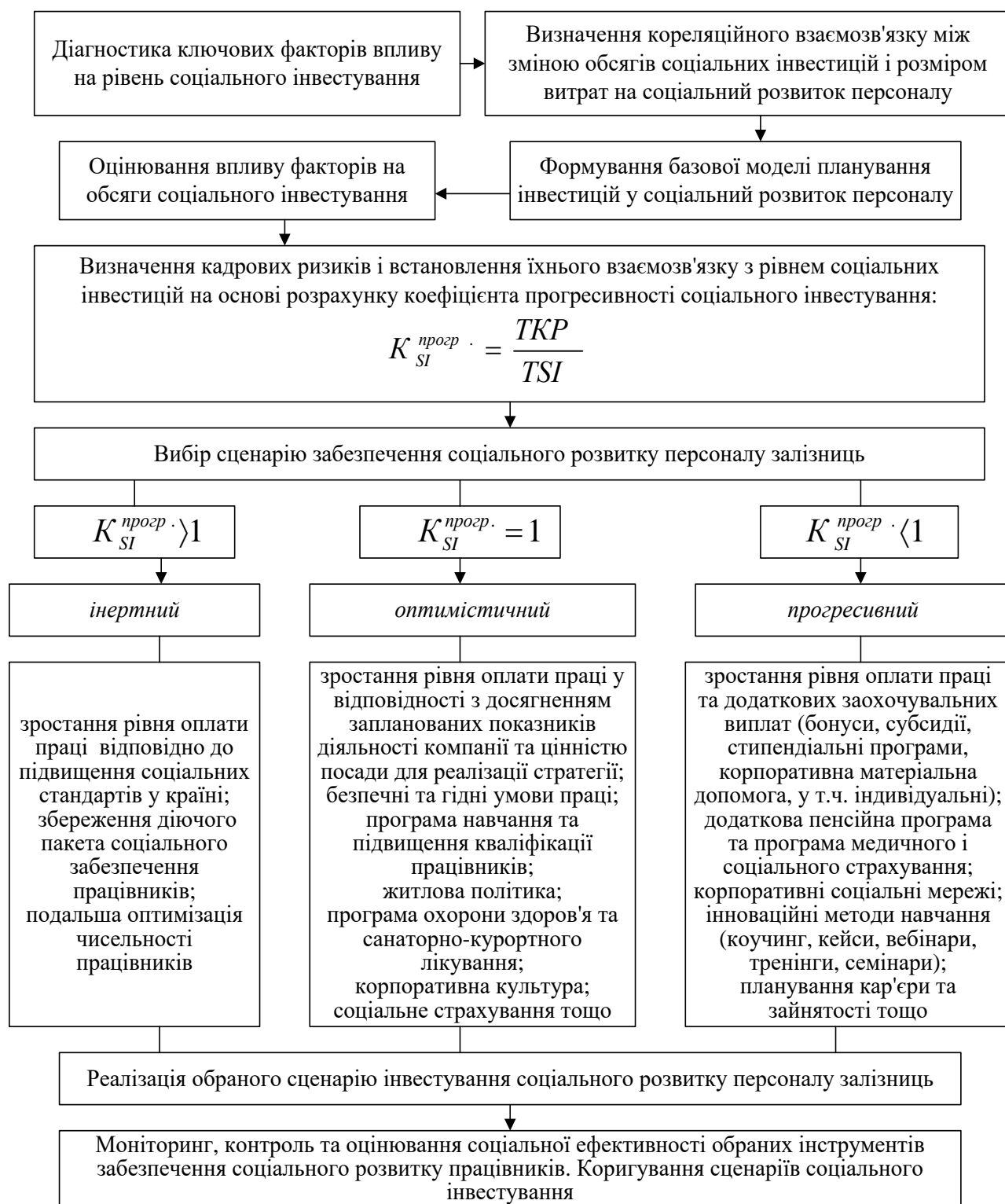


Рис. 3.20. Модель управління соціальними інвестиціями в системі забезпечення якості трудового життя працівників залізничного транспорту
(авторська розробка)

Запропоновано в залежності від співвідношення темпів зростання ризику і темпів соціального інвестування вибір однієї із таких стратегій соціального

розвитку персоналу:

- інертна, що характеризується зростанням рівня оплати праці відповідно до підвищення соціальних стандартів в країні, збереженням діючого пакету соціального забезпечення працівників, подальшою оптимізацією чисельності працівників;

- оптимістична, що орієнтує на зростання рівня оплати праці у відповідності з досягненням запланованих показників діяльності компанії та цінністю посади для реалізації стратегії, безпечні та гідні умови праці, удосконалення навчання та підвищення кваліфікації працівників, житлової політика, охорони здоров'я і санаторно-курортного лікування, корпоративної культури, соціальне страхування тощо;

- прогресивна, яка має на меті зростання рівня оплати праці та додаткових заохочувальних виплат (бонуси, субсидії, стипендіальні програми, корпоративна матеріальна допомога, в т.ч. індивідуальні), формування додаткових пенсійних програм і програм медичного та соціального страхування, створення корпоративної соціальної мережі; використання інноваційних методів навчання (коучинг, кейси, вебінари, тренінги, семінари), ефективне планування кар'єри та зайнятості тощо.

Використання даної моделі реалізації соціального інвестування дозволить ґрунтовно підійти до вибору прогресивних інструментів забезпечення соціального розвитку персоналу та підвищити якість трудового життя працівників АТ «Укрзалізниця».

Механізм управління соціальною інвестиційною діяльністю АТ «Укрзалізниця», на нашу думку, охоплює традиційні компоненти системи управління, серед яких планування, аналіз, організація, контроль, оцінювання, мотивація соціальної інвестиційної діяльності. Крім того, включає специфічні набори інструментарію залучення інвестицій, відрізняється моделями розподілу інвестиційних ресурсів, напрямками активізації інвестиційної діяльності та чинниками забезпечення інвестиційної привабливості.

Основні складові механізму управління соціальною інвестиційною

діяльністю подано на рис. 3.21.



Рис. 3.21. Механізм управління соціальною інвестиційною діяльністю АТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

Таким чином, механізм управління соціальною інвестиційною діяльністю АТ «Укрзалізниця» визначається як сукупність організаційно-економічних форм і методів, інструментів і важелів дії на соціальну інвестиційну діяльність, взаємопов'язаних в єдиний механізм, що припускає мотиваційне, правове, ресурсне і методичне забезпечення, який дозволяє визначити обсяг, структуру, напрями і реалізацію соціальних інвестицій з метою досягнення максимального корисного ефекту і забезпечення стабільної фінансово-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця» в найближчій і подальшій перспективі.

Слід зазначити, що складовою фінансово-економічної системи галузі є

даний механізм, рушійним елементом якого є інвестиційна галузева політика, сформована у відповідності з засадами розвитку економічної системи країни та реформ, що його супроводжують

Забезпечення сталої роботи АТ «Укрзалізниця» певною мірою залежить від своєчасного та достатнього забезпечення соціальними інвестиційними ресурсами. До основних джерел фінансування соціальних інвестицій на залізничному транспорті належать власні кошти залізниць і структурних підрозділів (прибуток, амортизаційні відрахування); кошти державного і місцевого бюджетів, які можуть надаватися на зворотній і незворотній основі, а також у вигляді податкового кредиту, дотацій, субсидій або компенсації частки банківського відсотка за наданими кредитами; кошти позабюджетних фондів; кредити банків та інших фінансових установ; облігаційні позики; кошти іноземних інвесторів; лізинг.

Форми державної підтримки передбачають надання фінансової допомоги у вигляді дотацій, субсидій, субвенцій, бюджетних позик; реалізації заходів щодо розвитку та захисту економічної конкуренції; реалізації стратегії роздержавлення і приватизації власності; проведення політики ціноутворення тощо.

Важливою особливістю соціального інвестування АТ «Укрзалізниця» є змішаний метод інвестування, певний вид диверсифікації джерел, поєднання різних форм фінансування проектів тощо. У цілому всі методи інвестування можна поділити на такі, де використовуються посередники (державна, приватні інвестори, змішане фінансування) і не використовуються (повне самоінвестування). Останні внаслідок браку власних фінансових ресурсів залізницями використовуються обмежено [286]. Негативно впливає на соціальну інвестиційну діяльність існуюча централізація управління залізничним транспортом, яка призводить до того, що рух інвестиційних потоків усередині залізничної системи також носить централізовано-перерозподільний характер і диктує специфічний механізм формування й розподілу інвестиційних ресурсів. Основними недоліками такої схеми є

недостатня фінансова прозорість фінансово-інвестиційної діяльності; обмежені можливості залучення приватних інвестицій; дискримінаційне відношення при розподілі інвестиційних ресурсів.

Для активізації соціальних інвестиційних процесів АТ «Укрзалізниця» вирішальне значення мають такі заходи: розвиток механізмів державних гарантій, збільшення обсягів державних інвестицій; подальше удосконалення програмних завдань всебічної структурної перебудови економіки галузі на перспективу; здійснення координації напрямів діяльності інвесторів і застосування нових ринкових схем і механізмів їхньої участі в інвестуванні інноваційних програм і проектів галузі; залучення до фінансування інноваційних розробок, орієнтованих на створення перспективних об'єктів залізничного транспорту, впровадницько-інноваційних фірм – фірм ризикового (венчурного) капіталу, як нового для галузі джерела інвестиційних ресурсів; розроблення привабливих для потенційних інвесторів інноваційних проектів, впровадження маркетингових підходів до пошуку та залучення інвестиційних ресурсів.

Важливим фактором отримання додаткових соціальних інвестицій є підвищення інвестиційної привабливості підприємств залізничної галузі. Для цього необхідно збільшити їхню капіталізацію; створити стабільну та спрямовану для інвесторів законодавчу базу; підвищити інвестиційний рейтинг; забезпечити рентабельну діяльність підприємств залізничного транспорту.

Для вирішення визначених проблем соціального інвестування необхідне удосконалення самого механізму інвестиційної діяльності в галузі – всіх його складових (у тому числі інституцій), що призведе до його спрощення, здешевлення в утриманні, прозорості діяльності, маневреності, розбюрократизації. Крім того, необхідний перехід інвестиційного механізму в більш гнучку, мобільну форму функціонування, що сприятиме його відповідності сучасним умовам господарювання.

Ефективний механізм управління соціальною інвестиційною діяльністю АТ «Укрзалізниця» дає змогу з максимальною швидкістю досягти поставлених

цілей і вирішити основні завдання, сприяє результативному виконанню конкретних функцій управління соціальною інвестиційною діяльністю, повна і послідовна практична реалізація яких є надійною запорукою активної інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця» та його результативної господарської діяльності.

Фінансування соціальних інвестиційних програм АТ «Укрзалізниця» повинно проходити в межах стратегії формування інвестиційних ресурсів і бути важливою ланкою інвестиційної діяльності. Формування стратегії може здійснюватися за такими етапами: аналіз і відбір інвестиційних програм, оцінювання потреби в загальному обсязі інвестиційних ресурсів відповідно до обраних програм, дослідження можливих джерел формування інвестиційних ресурсів, визначення форм і методів (механізму) фінансування інвестиційних програм, оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів та управління їхніми ефективним освоєнням [274].

Враховуючи ключове значення АТ «Укрзалізниця» для національної економіки, джерела соціального інвестування мають формуватися на підставі стабільної державної підтримки, вкладанні в розвиток транспорту додаткових доходів держави, що сприятиме забезпеченню стійкого розвитку економіки країни та її галузей, ефективній інтеграції країни в міжнародний транспортно-економічний простір.

Висновки до розділу 3

Аналіз соціальної політики залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання дозволив з'ясувати її основні позитивні і деструктивні аспекти і встановити факт наростання кадрових ризиків, що відбувається як у результаті складної соціально-економічної ситуації в країні, так і під впливом процесів реформування залізничної галузі. Систематизовано негативні фактори впливу

на розвиток персоналу на міжнародному і державному, галузевому і локальному рівнях.

Проведено кореляційний аналіз впливу факторів на рівень зайнятості працівників залізниць, що засвідчив тенденції поширення кризових явищ у соціальній сфері за рахунок неефективної зайнятості та низького рівня оплати праці. Визначено антикризові інструменти кадрової політики, дія яких ґрунтується на принципах превентивності, раціональності та інноваційності. Зроблено висновок, що впровадження антикризового інструментарію управління персоналом у систему забезпечення соціальної відповідальності залізничного транспорту сприятиме отриманню таких позитивних ефектів, як підвищення ефективності управління, поліпшення якісного складу персоналу, оптимізація витрат.

У системі антикризового управління персоналом підприємств залізничного транспорту постають питання переходу до нових моделей управління персоналом, що вимагає підвищення соціально-економічної привабливості професій у сфері залізничного транспорту, стимулювання якості праці, зміни принципів соціальної підтримки і мотивації праці, розвитку корпоративної культури. Першочергового значення набуває розвиток здібностей працівників у сфері реалізації інноваційної діяльності, обміну досвідом з питань управління персоналом залізниць інших країн, перепідготовка персоналу у відповідності з вимогами міжнародних стандартів та систем якості. Все це вимагає створення на рівні залізниць центрів розвитку персоналу, його професійної та психологічної підготовки, які б комплексно підходили до проблеми, що розглядається. Крім того, сьогодні необхідним є впровадження ефективного механізму індивідуалізованого управління персоналом підприємств, який ґрунтується на врахуванні внутрішніх цінностей службовців, що забезпечує підвищення якості процесу управління персоналом і, як наслідок, зростання ефективності роботи підприємства.

Розкрито сутність соціальних інвестицій як матеріальних, технологічних, управлінських, добровольчих та інших ресурсів, а також фінансових коштів, що

використовуються, як правило, з частини прибутку підприємства та спрямовуються за рішенням керівництва на реалізацію соціальних програм, розроблених з урахуванням інтересів основних внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у припущенні, що компанією буде отриманий соціальний або економічний ефект. За даним визначенням, зазначено, що ефект від реалізації соціального інвестування має нефінансовий характер – соціальний, маркетинговий, організаційний, екологічний. З'ясовано, що досягнення фінансових цілей при реалізації соціального інвестування також можливе, але воно не є основним його завданням.

З урахуванням специфіки функціонування АТ «Укрзалізниця» до джерел формування соціальних інвестиційних ресурсів віднесено власні (частка прибутку, амортизаційні відрахування, виручка від реалізації основних засобів, частка оборотних коштів, страхова сума відшкодування збитків), позикові (кредити комерційних банків, емісія облігацій, цільовий державний кредит, фінансовий лізинг), залучені (емісія акцій, вклади інвесторів, цільова безоплатна передача коштів державними органами).

В умовах обмежених інвестиційних можливостей залізнична галузь не надає належного значення соціальному інвестуванню, що призвело до зниження соціальної захищеності працівників залізничного транспорту і збільшення кадрових ризиків. З метою забезпечення соціальної стабільності і розвитку персоналу на залізничному транспорті визначено варіанти сценаріїв соціального інвестування (інертний, оптимістичний і прогресивний), вибір яких здійснюється на основі оцінювання співвідношення динаміки кадрових ризиків та обсягів соціальних інвестицій, що дозволяє обґрунтувати перспективні заходи з забезпечення соціального захисту персоналу підприємств залізничної галузі.

Сформовано механізм управління соціальною інвестиційною діяльністю АТ «Укрзалізниця», що являє собою сукупність організаційно-економічних форм і методів, інструментів і важелів дії на соціальну інвестиційну діяльність, взаємопов'язаних у єдиний механізм, що припускає мотиваційне, правове,

ресурсне і методичне забезпечення і дозволяє визначити обсяг, структуру, напрями і реалізацію соціальних інвестицій з метою досягнення максимального корисного ефекту і забезпечення стабільної фінансово-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця» у найближчій і подальшій перспективі.

Реалізація механізму управління соціальною інвестиційною діяльністю АТ «Укрзалізниця» дає змогу досягти поставлених цілей і вирішити основні завдання, сприяє результативному виконанню конкретних функцій управління соціальною інвестиційною діяльністю, повна і послідовна практична реалізація яких є надійною запорукою активної інвестиційної політики АТ «Укрзалізниця» та його результативної господарської діяльності.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [233, 263, 270, 272, 273, 274, 286] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 4

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГАРМОНІЗАЦІЇ
ВІДНОСИН З БІЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ ТА СПОЖИВАЧАМИ

4.1. Розроблення інструментарію управління якістю послуг залізничного транспорту

Сьогочасні світові процеси економічного розвитку та необхідність адаптації до сучасних правил ведення бізнесу спонукають вітчизняні підприємства залізничного транспорту до корінного перегляду підходів до управління з метою врахування не тільки економічних, але й соціально-етичних та екологічних аспектів функціонування бізнес-суб'єктів.

Відтак у стратегії розвитку залізничного транспорту чітко визначено першочерговість забезпечення стійкого розвитку України за рахунок надання якісних і доступних транспортно-логістичних послуг з урахуванням принципів соціальної та екологічної відповідальності [287]. Тобто домінуючого сенсу набуває важливість формування ефективної моделі управління АТ «Укрзалізниця» як соціально-відповідального бізнес-суб'єкта, націленого на лідерство на транспортно-логістичному ринку за рахунок надання якісних транспортно-логістичних послуг і максимального задоволення потреб споживачів.

Нині запланована та реалізована низка заходів стосовно оновлення та модернізації рухомого складу і залізничної інфраструктури, покращення її пропускної спроможності та ефективності перевезень, підвищення швидкості руху поїздів, впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій, удосконалення інформаційних систем на залізничному транспорті тощо. Зокрема в напрямі оновлення рухомого складу передбачено закупівлю тягового рухомого складу в рамках партнерства з General Electric Company і напіввагонів за рахунок залучення кредитів Європейського банку реконструкції та розвитку. Також планується реалізувати ряд інвестиційних проектів, спрямованих на

підвищення пропускної спроможності та ефективності залізничного транспорту: збільшення пропускної спроможності напрямку Запоріжжя – Комиш-Зоря – Волноваха – Маріуполь; електрифікація напрямку Долинська – Миколаїв – Колосівка за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій; електрифікація напрямку Потоки – Золотнишине та Ковель – Ізов – Держжордон; реалізація Інвестиційної програми з постачання та розподілу електричної енергії тощо. Загальна вартість перелічених проектів складає близько 18 млрд грн [288]. У 2018 році АТ «Укрзалізниця» заплановано спрямувати 27 млрд грн на капітальні інвестиції, з яких близько 7 млрд грн – на модернізацію залізничної інфраструктури, у тому числі для прискорення руху поїздів. Реалізація запланованих проектів дозволить покращити стан залізничної інфраструктури і забезпечити максимальне усунення обмежень на швидкість пересування рухомого складу. Це у свою чергу надасть можливість для підвищення швидкості руху до рівня паспортних значень [289].

Звичайно, реалізація таких проектів сприятиме зміцненню конкурентної позиції залізничного транспорту на ринку транспортно-логістичних послуг і підвищенню його інвестиційної привабливості, що створить передумови для покращення економічного становища АТ «Укрзалізниця» та використання нових інвестиційних можливостей для інтелектуально-інноваційного розвитку.

Однак, незважаючи на впровадження ряду реформаційних та інноваційних заходів, якість послуг залізничного транспорту залишається на неприпустимо низькому рівні як у сфері вантажних, так і пасажирських перевезень, що призводить до зниження лояльності клієнтів і переходу споживачів до користування послугами інших суб'єктів ринку транспортно-логістичних послуг. У зв'язку з цим потребують детального вивчення особливості управління якістю на залізничному транспорті з метою визначення проявів погіршення якості транспортно-логістичних послуг і формування інструментарію покращення їхніх якісних параметрів у залізничній галузі.

В умовах зміни пріоритетів економічних відносин формуються нові вимоги до забезпечення якості продукції та послуг, зокрема у світлі актуалізації

принципів соціальної відповідальності в бізнес-просторі. Разом із економічними факторами все більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності українських компаній у глобальному бізнес-середовищі, зростанні їхньої продуктивності та прибутковості починають відігравати саме соціально-відповідальні функції, такі як збереження навколишнього середовища, розроблення та реалізація програм розвитку навчальних закладів, медичних установ, дитячих садків, оздоровниць та інших закладів соціальної інфраструктури, формування систем соціального, освітнього та психологічного забезпечення працівників, впровадження принципів етичної поведінки у відносинах з інвесторами, постачальниками, споживачами, іншими стейкхолдерами. Подібна трансформація суспільних цінностей і пріоритетів вимагає внесення змін до діючої практики корпоративного управління, забезпечення інтеграції принципів, методів та інструментів соціальної відповідальності в їхню діяльність [290].

Найвідомішою міжнародною ініціативою в галузі соціальної відповідальності є Глобальний договір ООН, який об'єднав провідні соціально-відповідальні корпорації світу на основі десяти принципів відповідального ведення бізнесу. Керівники корпорацій, що беруть участь у Глобальному договорі, вважають, що підприємства повинні підтримувати права людини, свободу об'єднань і визнання на ділі права на укладення колективних договорів, виступати за ліквідацію будь-якої дискримінації у сфері праці та зайнятості, відповідати за стан навколишнього середовища та сприяти екології, протидіяти всім формам корупції [291].

Західні компанії, у тому числі підприємства залізничного транспорту, розуміють важливість забезпечення соціально відповідальної діяльності. Що стосується українських залізниць, то в минулому залізничний транспорт проводив активну соціальну політику по відношенню до працівників і клієнтів. Зараз соціальна складова для підприємств залізниці є далеко не на першому місці і це знижує мотивацію та якість праці, негативно впливає на якість послуг залізничного транспорту. Але цей факт усвідомлюється через відчуття складних реалій життя працівниками залізничного транспорту, а не через

аналітичні докази, оскільки публікацій, які б були присвячені дослідженню зміни стану соціальної відповідальності під впливом реформ (як в економіці в цілому, так і на транспорті), майже нема [120].

Колектив авторів [260] зазначають, що соціальна результативність функціонування залізничного транспорту знаходить відображення в таких спрямуваннях, як взаємодія з персоналом і суспільством, дотримання прав людини, попередження корупції, участь у формуванні державної політики, відповідність вимогам законодавства та міжнародних стандартів, відповідальність за продукцію та послуги. Зокрема останній із напрямів передбачає забезпечення здоров'я та безпеки пасажирів на вокзалах і потягах, збереження вантажів і безпеки перевезень; інформування споживачів продукції і послуг стосовно існуючих правил користування залізничним транспортом; рекламну діяльність щодо просування продукції і послуг; організацію попереднього продажу квитків; дотримання вимог відносно відповідальності за організацію перевезень пасажирів і вантажів.

Вимоги щодо відповідальності підприємства за продукцію та послуги перед споживачами насамперед відображуються при розробленні системи управління якістю продукції, яка формується спеціалізованим підрозділом підприємства чи розробляється на замовлення сторонніми організаціями. На залізничному транспорті донедавна таким підрозділом була Інспекція з якості продукції та послуг, що у 2017 році реорганізована в Департамент менеджменту якості продукції та послуг у складі АТ «Укрзалізниця». Стратегічним завданням створеного департаменту є реорганізація системи контролю якості продукції та послуг шляхом створення корпоративної системи оцінки виробника, якості та безпеки продукції і послуг з урахуванням підходів до функціонування подібних систем у залізничних галузях країн колії 1520 мм та ЄС. До тактичних завдань департаменту у свою чергу належать [292] організація функціонування системи вхідного та інспекторського контролю продукції, що виготовляється і використовується для потреб залізниці, системи контролю якості послуг з ремонту рухомого складу та об'єктів залізничної

інфраструктури, системи контролю якості послуг з перевезення пасажирів і вантажів, системи контролю якості виконання ліцензійних умов; впровадження технічних регламентів у галузі залізничного транспорту; формування та ведення єдиного реєстру національних стандартів, технічних специфікацій (умов, вимог) на продукцію, процеси та послуги, що використовується та надаються для потреб залізниці; впровадження систем управління якістю продукції та послуг; здійснення моніторингу і перевірки дотримання вимог щодо виготовлення, експлуатації, ремонту і модернізації продукції, її складових частин, процесів і послуг, встановлених законодавством у сфері технічного регулювання; правил, процедур і вимог щодо функціонування системи оцінки виробника, якості та безпеки продукції і послуг.

Проте, незважаючи на наявність у структурі АТ «Укрзалізниця» спеціалізованого департаменту і постійного зростання тарифів на вантажні та пасажирські перевезення, якісні характеристики послуг залізничного транспорту продовжують погіршуватися, що обумовлює виникнення негативних відгуків з боку як бізнес-суб'єктів, так і пасажирів.

Представниками бізнес-середовища протягом 2018 року неодноразово відзначалося погіршення ефективності роботи АТ «Укрзалізниця», що виражалося насамперед у зниженні обсягів вантажних перевезень і зростанні середнього обороту вантажного вагона з 9,3 доби до 10,2 діб. Експерти наголосили, що при таких показниках збільшується потреба в напівпіввагонах на 7 тис. од і тягового рухомого складу на 100 од робочого парку. Враховуючи цей факт, відбулося розширення середньодобового робочого парку напіввагонів на 5,25 тис. од. Однак таке оновлення не принесло належного ефекту, оскільки нарощення вагонного парку відбувалося без належного забезпечення його локомотивною тягою [293].

Так, президент Об'єднання підприємств «Укрметалургпром» О. Каленков висловив впевненість, що українські металургійні підприємства унаслідок проблем з логістикою не змогли повною мірою скористатися сприятливою ситуацією на зовнішніх ринках. Він також нагадав, що в поточному році

українські металургійні комбінати збільшили виплавку сталі на 6 %, проте темп зростання міг сягнути 10 % і більше. Виникнення подібної ситуації викликано низьким рівнем транспортно-логістичного обслуговування і неповноцінним задоволенням потреб промислових підприємств у залізничних перевезеннях [294].

Члени Національної асоціації цукровиків України «Укрцукор» також занепокоєні логістичними проблемами, що виникають унаслідок дефіциту рухомого складу і недосконалої організації вантажних перевезень залізничним транспортом. В асоціації наголошують, що в період виробництва заводам необхідно близько 300 вагонів щодня тільки для транспортування цукру, без урахування вугілля, вапняного каменю, коксу та ін. Проте залізничний транспорт лише частково задовольняє потреби заводів-виробників цукру, що може призвести до зриву поставок і сезону цукроваріння. Слід зазначити, що з логістичними труднощами зіткнулися більше половини цукрових заводів. Деякі з них вирішили скористатися послугами автомобільного транспорту, однак більшість заводів поки що залишаються клієнтами залізничної галузі [295].

Аналогічна ситуація виникла у сфері експорту зернових культур. Оскільки найбільша частка перевезень зернових до морських портів здійснюється залізничним транспортом (у 2017 році – 74,6 % загального обсягу експорту), останній відіграє вагомий роль у забезпеченні безперебійного постачання зерна для подальшого перевезення морським транспортом. Однак на сьогодні АТ «Укрзалізниця» не в змозі забезпечити до 20 % попиту на перевезення зернових, змушуючи аграрні підприємства користуватися послугами автоперевізників, середній тариф на перевезення яких значно вище. Особливо критичною ситуація виглядає у світлі підрахунків аналітиків, які зазначають, що знос вагонів-зерновозів становить 97,8 %, і до 2025 року, у випадку відсутності належного рівня оновлення наявний парк зерновозів повністю вийде з ладу. Станом на кінець 2017 року сумарний парк зерновозів АТ «Укрзалізниця» становив 11,5 тис. од, парк приватних компаній – 3 тис. од. На 1 вересня 2018 року робочий парк рухомого складу налічував уже 10,3 тис. зерновозів. Учасники аграрного ринку заявляють, що для повноцінного

задоволення попиту в перевезеннях необхідно мінімум 22 тис. хоперів [296; 297].

Також слід наголосити, що нині залишається відкритим питання про автоматичний розподіл зерновозів. Якщо в кінці 2017 року керівництво АТ «Укрзалізниця» впевнено стверджувало, що розподіл вагонів-зерновозів буде здійснюватися через автоматизовану систему «Управління пересилкою порожніх вагонів», то в липні 2018 року вже йшлося про напівавтоматичний, майже ручний, розподіл вагонів-зерновозів. На початку жовтня 2018 року з'явилася інформація щодо підписання договору про реалізацію пілотного проекту продажу та здачі вантажних вагонів в оренду через систему державних закупівель ProZorro. Виникнення подібних коливань пов'язують з наявністю корупційних впливів і зловживань при розподілі вагонів [297-299].

Загострення негативного ставлення підприємств промисловості відбулося внаслідок значного поетапного підвищення тарифів на вантажні перевезення та введення додаткового часу при використанні вагонів АТ «Укрзалізниця» (наприклад, у внутрішньому сполученні – 2 доби, сплата за які лягає на вантажовідправників). На початку вересня 2018 року на засіданні Громадської ради при Державній регуляторній службі висунуто на опрацювання питання щодо тарифної політики на залізничному транспорті. У процесі розгляду питання з'ясовано, що останнім часом вагонна складова вартості залізничних перевезень значно зросла, зокрема для критих та ізотермічних вагонів вартість зросла майже в 4 рази лише за попередні п'ять місяців 2018 року. Так, з 19 лютого 2018 року АТ «Укрзалізниця» збільшила ставки плати за використання власних критих та ізотермічних вагонів, які необхідні для експорту харчової продукції, відразу втричі – з 213,6 грн до 684 грн за добу; з 28 липня 2018 року – на 19,5 % – до 817,2 грн; з 13 листопада 2018 року – на 23,3 % – до 1024,0 грн [300; 301]. Загальне зростання ставки плати за користування критих вагонів протягом 2018 року склало 49,7 %. Звичайно, відбулося зростання добової плати за користування іншими типами вагонів залізничного транспорту в межах 12,4-49,7 %, зокрема платформами-лісовозами на 39,5 %, мінераловозами – на 37,1 %, зерновозами – на 34,2 %, обкотишовозами – на 34,0 % і т. д. (рис. 4.1).

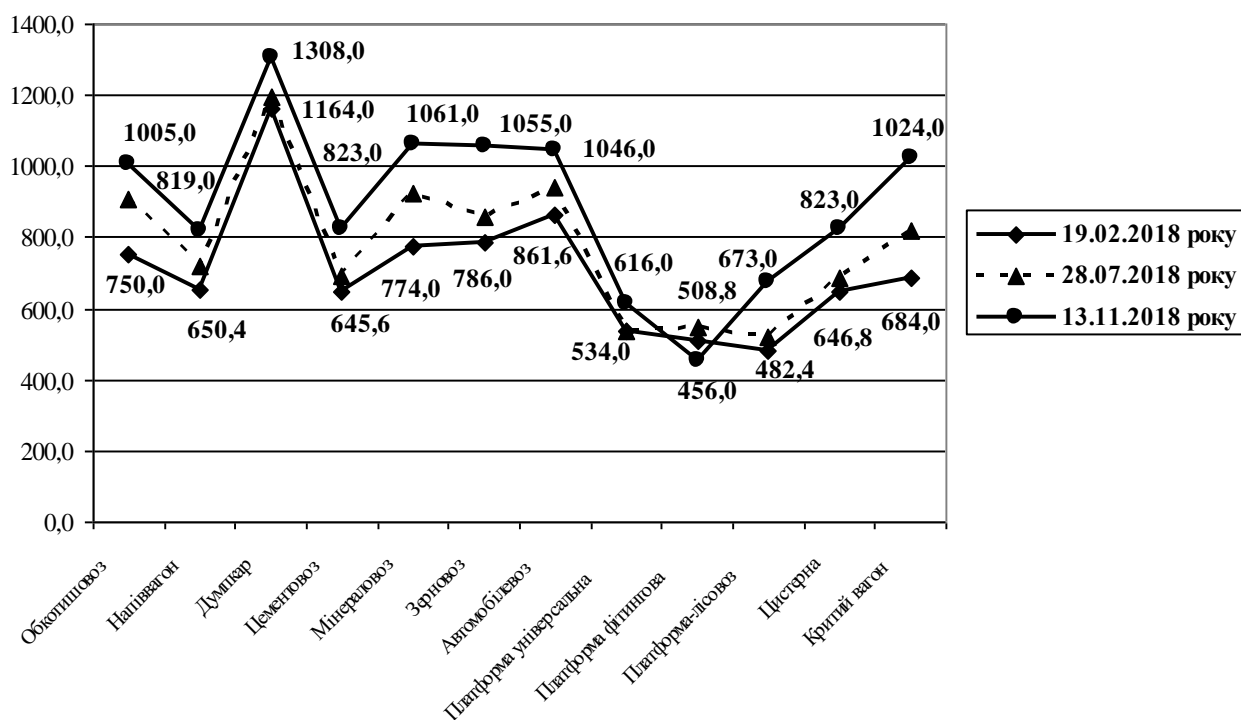


Рис. 4.1. Динаміка зростання вагонної складової вартості залізничних перевезень у 2018 році (з ПДВ), грн (побудовано на основі даних [301])

Зменшення зазначеного показника на 10,4 % характерно лише за користування фітінговими платформами, що, вочевидь, зумовлено відсутністю попиту на перевезення відповідним типом вагонів. Подібне значне зростання тарифів стало можливим внаслідок дерегуляції вагонної складової тарифу для парку власних вагонів і зміни процедури визначення плати за їх використання.

Наступним кроком АТ «Укрзалізниця» до погіршення відносин з вантажовідправниками стало оприлюднення проекту наказу Міністерства інфраструктури «Про внесення змін до коефіцієнтів, які використовуються до тарифів Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ним послуги, щодо уніфікації тарифної політики на перевезення порожніх вагонів», прийняття якого може призвести до значного зростання логістичних витрат вантажовласників. Громадська рада при Державній регуляторній службі України зазначила, що прийняття наказу призведе до зростання вартості перевезень для 92 % вантажів, які

транспортуються залізницею, і, як наслідок, до зростання транспортно-логістичних витрат вантажовідправників, збільшення вартості продукції та зниження її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Тобто значне підвищення тарифів на повернення порожніх вагонів без врахування ситуації в промисловому секторі економіки та розрахунку впливу зростання логістичних витрат на динаміку українського експорту матиме негативні наслідки для української економіки [300].

Також слід констатувати про збільшення вартості послуг декларування транзитних вантажів на прикордонних передавальних станціях (рис. 4.2): ставок за оформлення одного основного та додаткового аркушів документа контролю за переміщенням товару (ДКПТ) при прохідному й внутрішньому транзитах протягом 2018 року на 5,4 %. Слід зазначити, що вантажовласники мають можливість скористатися послугами щодо інформування про приймання вантажів за кодом експедитора і стосовно затримки вантажів на кордоні, вартість яких нині складає – 45,82 грн.

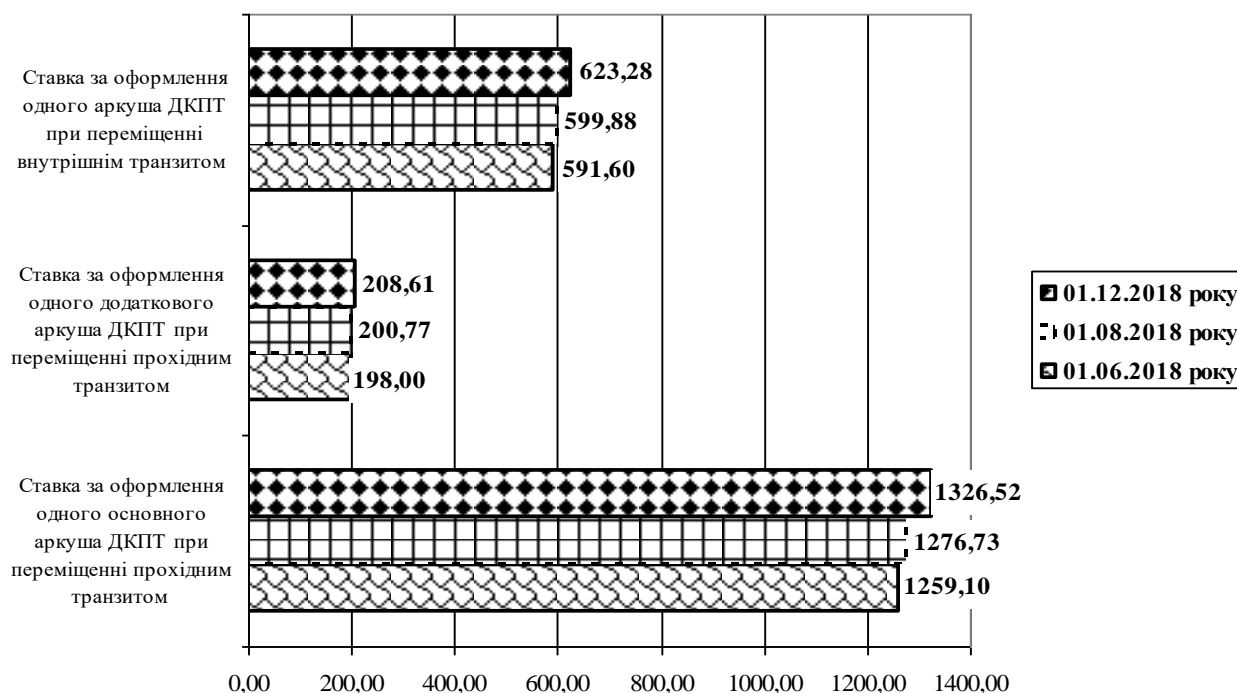


Рис. 4.2. Динаміка вартості оформлення одного основного та додаткового аркушів ДКПТ у 2018 році, грн (побудовано на основі даних роботи [301])

Підвищення тарифу на пасажирські залізничні перевезення у 2018 році відбулося у два етапи: з 30 травня – на 12 % та з 1 жовтня – також на 12 % [302]. У контексті сказаного слід зазначити, що 29 травня 2018 року набув чинності новий наказ Міністерства інфраструктури України «Про затвердження Тарифів на перевезення пасажирів, багажу і вантажобагажу залізничним транспортом у внутрішньому сполученні» [303], який містить, окрім оновлених тарифів, систему коефіцієнтів гнучкого регулювання вартості проїзду за календарними періодами та днями тижня (табл. 4.1). Така система гнучкого регулювання спрямована на підвищення прибутковості залізничної галузі, оскільки передбачає підвищення вартості проїзду в найбільш активний період користування послугами АТ «Укрзалізниця». Однак використання такої системи спричиняє додаткові фінансові зобов'язання для пасажирів, що користуються послугами залізничного транспорту.

Таблиця 4.1

Коефіцієнти гнучкого регулювання вартості проїзду пасажирів залізничним транспортом (сформовано на основі даних роботи [303])

Період відправлення поїзда/день тижня	Коефіцієнт індексації
Коефіцієнти регулювання вартості проїзду за календарними періодами	
01.01 – 10.01	1,07
11.01 – 20.01	0,95
21.01 – 31.01	0,85
01.02 – 29.02	0,94
01.03 – 31.03	1,01
01.04 – 27.04	1,02
28.04 – 08.05	1,03
09.05	0,8
10.05 – 31.05	1,01
01.06 – 31.08	1,07
01.09 – 30.09	1,02
01.10 – 24.12	0,93
25.12 – 31.12	1,1
Коефіцієнти регулювання вартості проїзду за днями тижня	
Понеділок, четвер, субота	1,0
Вівторок, середа	0,9
П'ятниця, неділя	1,1

Пасажири неодноразово скаржилися на підвищення вартості квитків на пасажирські перевезення при незмінній якості послуг. Зокрема негативні відгуки стосувалися питань скасування та внесення змін до розкладу руху поїздів, функціонування й облаштування вокзалів і залізничних станцій, поганого санітарного стану вокзалів і вагонів, неналежної поведінки працівників залізничної галузі, відсутності квитків, у т. ч. пільгових тощо.

Відповідно до представленого Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 роки передбачається подальше підвищення тарифів на вантажні та пасажирські перевезення [304]. Зокрема прогнозується збільшення тарифу на вантажні залізничні перевезення в середньому на 25 % (± 3 %) у 2018-2019 роках, 22 % – у 2020 році та 20 % – у 2021 році. У сегменті пасажирських перевезень залізничним транспортом передбачається більш значне зростання тарифу: на 25 % (± 3 %) у 2018-2019 роках та 30 % (± 3 %) у 2020-2021 роках. У цьому контексті слід зазначити, що соціальні показники розвитку країни характеризуються значно нижчими відмітками: прогнозується зростання мінімального розміру заробітної плати на 16,3 %, 18-21 %, 7-10 % та 6-8 % у 2018-2021 роках при найбільш оптимістичному сценарії економічного розвитку. Тобто слід враховувати той факт, що навіть у разі досягнення заданих показників можливе виникнення ситуації падіння обсягів пасажирських перевезень унаслідок подальшого зростання тарифів на перевезення.

Унаслідок зниження ефективності функціонування АТ «Укрзалізниця» і погіршення якості послуг за січень-вересень 2018 року вже відбулося падіння обсягів перевезень вантажів і пасажирів на 6 % (10,8 млн т) і 4,3 % (7,6 млн пас) порівняно з аналогічним періодом минулого року. Окрім того, слід зазначити, що залізнична галузь значно відстає від запланованих показників, зокрема у сфері вантажних перевезень недовиконання плану складає 6,8 % (17,6 млн т). Експерти Українського логістичного альянсу зазначили, що лише за інфраструктурною та локомотивною складовими тарифу АТ «Укрзалізниця» недоотримало близько 3 млрд грн доходу без урахування ПДВ [305]. Тобто реалізація подібної тарифної політики може мати непередбачувані негативні

наслідки, насамперед для залізничної галузі. Тим паче ситуація може мати особливе загострення у випадку прийняття нового закону про залізничний транспорт, що передбачає створення конкурентного ринку у сфері залізничних перевезень.

Беручи до уваги коментарі вітчизняних бізнес-суб'єктів і пасажирів як користувачів залізничних перевезень, слід зазначити, що нині не задовольняються навіть базові вимоги споживачів щодо якості послуг залізничного транспорту (рис. 4.3). У сфері вантажних перевезень до ключових вимог, що формують споживчу цінність послуги, належать дотримання термінів доставки та збереженості вантажу; забезпечення територіальної розгалуженості станцій приймання та відправлення вантажів; дотримання нормативних термінів експлуатації рухомого складу та залізничної інфраструктури; створення умов для рівноправного та справедливого доступу підприємств до користування рухомим складом залізниці; виконання графіка доставки вантажу; забезпечення інтермодальності вантажних перевезень і доставки вантажу за принципом «від дверей до дверей»; гнучкість тарифної політики; забезпечення інформаційного супроводу вантажних перевезень і можливість миттєвої ідентифікації місцезнаходження рухомого складу й вантажу тощо. Серед базових вимог пасажирів до якості послуг залізничного транспорту варто виділити такі: дотримання умови доступності послуг залізничного транспорту; забезпечення особистої безпеки пасажирів і збереження їхніх речей; дотримання графіка руху поїздів; підвищення швидкості руху поїздів і скорочення часу поїздки; забезпечення частоти руху поїздів; формування зручного графіка руху поїздів; забезпечення доступу пасажирів до сучасних інформаційних технологій, зокрема інтернету; створення комфортних умов поїздки та якісного сервісного обслуговування; відповідність залізничних вокзалів, вагонів та інвентарю законодавчо визначеним санітарно-гігієнічним нормам; забезпечення належного естетичного вигляду залізничних станцій і вагонів тощо.

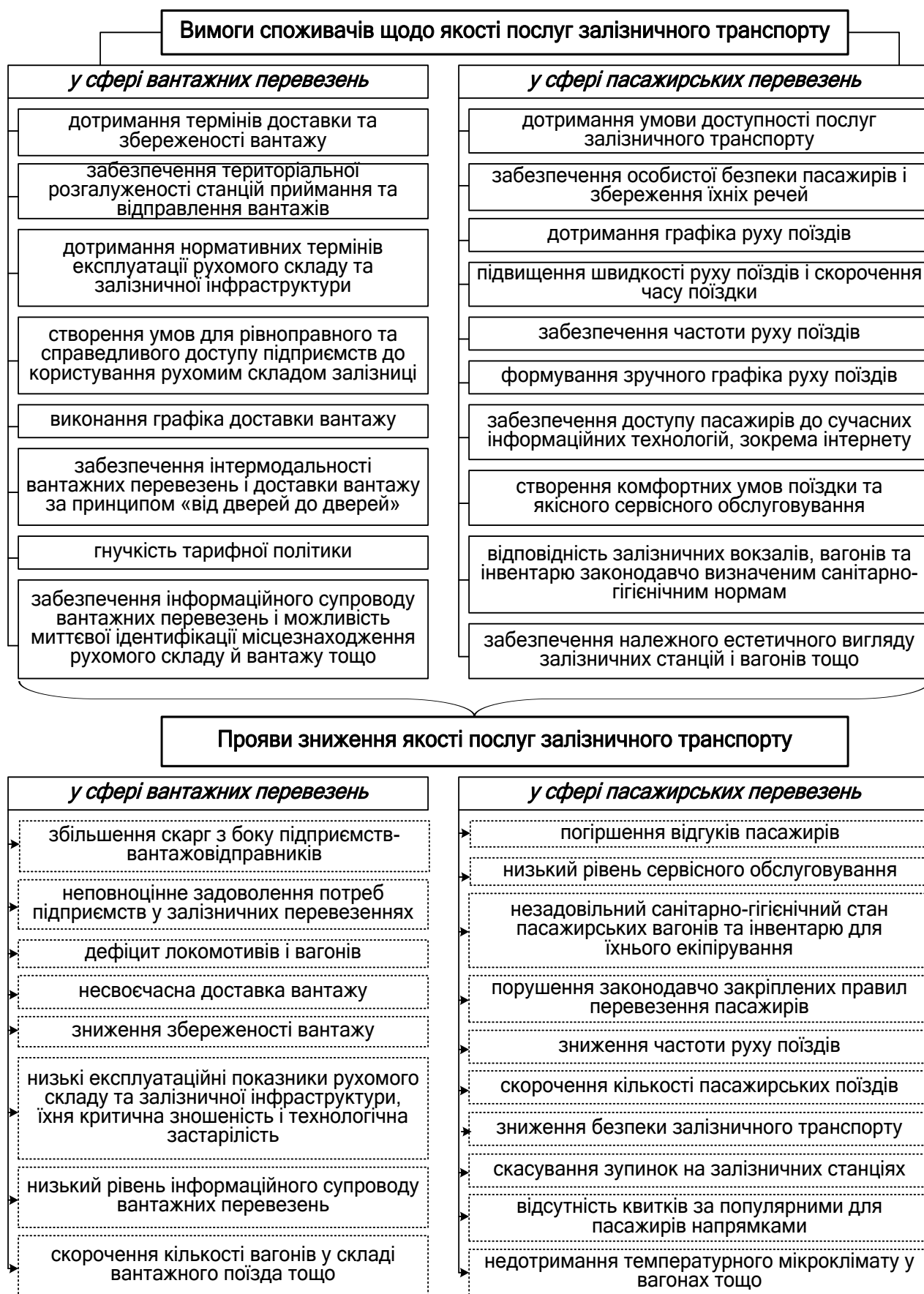


Рис. 4.3. Вимоги споживачів і прояви зниження якості послуг залізничного транспорту (авторська розробка)

Таким чином, враховуючи зазначені вимоги споживачів до якості залізничних перевезень, слід констатувати факт їх невиконання та зниження якісних характеристик послуг залізничного транспорту, що знаходить відображення у таких проявах:

- сфера вантажних перевезень: збільшення скарг з боку підприємств-вантажовідправників; неповноцінне задоволення потреб підприємств у залізничних перевезеннях; дефіцит локомотивів і вагонів; несвоєчасна доставка вантажу; зниження збереженості вантажу; низькі експлуатаційні показники рухомого складу та залізничної інфраструктури, їхня критична зношеність і технологічна застарілість; низький рівень інформаційного супроводу вантажних перевезень; скорочення кількості вагонів у складі вантажного поїзда тощо;

- сфера пасажирських перевезень: погіршення відгуків пасажирів; низький рівень сервісного обслуговування; незадовільний санітарно-гігієнічний стан пасажирських вагонів та інвентарю для їхнього екіпірування; порушення законодавчо закріплених правил перевезення пасажирів; зниження частоти руху поїздів; скорочення кількості пасажирських вагонів; зниження безпеки залізничного транспорту; скасування зупинок на залізничних станціях; відсутність квитків за популярними для пасажирів напрямками; недотримання температурного мікроклімату у вагонах тощо.

З огляду на вищезазначене слід вказати, що визначені прояви зниження якості послуг залізничного транспорту у сфері вантажних і пасажирських перевезень містять прихований характер загрози не лише зниження обсягів перевезень і рівня прибутковості залізничної компанії, а насамперед втрати довіри такої ключової групи стейкхолдерів, як користувачі послуг залізничного транспорту, що може призвести до втрати споживачів, зниження частки ринку та погіршення конкурентної позиції АТ «Укрзалізниця» як на національному, так і міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг. Тому нині вагомим значення набуває визначення дієвих механізмів та інструментів покращення якості послуг залізничного транспорту і відновлення довіри клієнтів до АТ «Укрзалізниця».

Вивчення особливостей управління якістю на підприємствах, зокрема залізничної галузі, дозволяє зробити висновок про наявність досить різноманітного спектра підходів до розуміння даної економічної категорії та визначення інструментів управління якістю продукції та послуг. Так, Т. К. Вознюк розкриває сутність управління якістю продукції як скоординованої діяльності, на яку покладаються функції спрямування та контролю організації з питань якості властивостей продукції з метою отримання соціально-економічних ефектів суб'єктами, що мають відношення до виробництва, розподілу і споживання конкретного виду продукції. Складовими управління якістю продукції є підтримка, покращення, планування та контроль якості. Найрезультативнішим підходом до управління якістю, на думку автора, є процесний підхід у поєднанні з інструментами якості [306].

Більшість авторів дотримуються думки про доцільність використання системного підходу до управління якістю продукції та послуг. Зокрема В. М. Маховка та В. М. Вишовський пропонують розглядати систему управління якістю як своєрідний управлінський інструмент, за допомогою якого підприємства можуть поліпшувати свою діяльність і якість продукції. На думку авторів, система управління якістю продукції на підприємстві повинна являти собою комплекс підсистем, які взаємопов'язані між собою і спрямовані на забезпечення відповідного вимогам рівня якості продукції [307].

О. Г. Кірдіна визначає вагомість формування системи управління якістю на АТ «Укрзалізниця», що дозволить істотно підвищити якість послуг для забезпечення ефективної конкуренції і освоєння нових ринків, максимально повно задовольнити очікування і вимоги споживачів за якістю, безпекою, доступністю і асортиментом послуг, планомірно знизити непродуктивні витрати і підвищити прибутковість роботи на основі впровадження процесного підходу і формування економічних важелів управління внутрішніми процесами, сформувати джерела інвестицій для розроблення і впровадження нових транспортних послуг [308].

М. В. Руденко [309] розкриває систему управління якістю послуг як сукупність організаційних структур, методів, принципів, важелів і стимулів, спрямованих на установлення, підтримку, а в необхідних випадках – підвищення якості послуг. Автор зазначає, що функціонування системи управління якістю послуг на залізничному транспорті забезпечується організаційною, нормативно-правовою, економічною та соціальною підсистемами, які здійснюють комплексне проведення заходів, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності та задоволеності вимог пасажирів у перевезеннях.

О. Харчук та Т. Герега розглядають систему управління якістю пасажирських перевезень як органічну єдність таких основних складових, як встановлення вимог, оцінювання відповідності транспортних послуг потребам споживачів, трансформації при неузгодженості, посилення вимог до кінцевої продукції та культури обслуговування, рівень якої визначається як відношення кількості заяв, скарг і пропозицій до кількості подяк. Автори зазначають, що в цілому для забезпечення якості перевезень необхідно дотримуватись критеріїв, які діють у тісній взаємодії і утворюють своєрідну систему: безпека отримання послуг; відповідність міжнародним стандартам і потребам споживачів; врахування сучасних техніко-економічних вимог; стабільність покращення споживчих характеристик; дотримання екологічних норм [310].

Деякі з науковців наполягають на формуванні інтегрованої системи управління якістю продукції, зокрема представляючи її як соціально-економічну систему, яка об'єднує в собі взаємопов'язані підсистеми управління якістю, підгрунтам якої виступають методи вимірювання якості продукції та принципи управління якістю продукції, які є базовими згідно з міжнародними стандартами. При цьому слід ураховувати, що кожна підсистема, яка охоплює ту чи іншу сферу управління якістю продукції, покликана вирішувати певні завдання щодо формування якості праці та підвищення якості продукції. Доцільно виділяти такі підсистеми управління якістю: управління трудовим потенціалом, планування якості, стимулювання якості праці, технічного оснащення виробничого процесу виготовлення продукції, контролю якості продукції, інформації, аналізу якості

праці та продукції, оцінювання якості праці [311].

Також вчені приділяють активну увагу стратегічному підходу до управління якістю продукції та послуг, у тому числі транспортних підприємств. Зокрема І. П. Федорко визначає вагому роль стратегічного управління якістю транспортних послуг залізниць, в основу якого, на думку автора, повинні бути покладені стратегічні заходи, орієнтовані на якісне покращення залізничних послуг, що дозволить забезпечити довготривалу конкурентоспроможність АТ «Укрзалізниця» на ринку перевезень. До основних із них у сфері вантажних перевезень автор відносить повне оновлення рухомого складу; впровадження транспортно-експедиторського обслуговування вантажів; створення можливостей для декларування та митного оформлення вантажів у місцях безпосереднього формування вантажопотоку, спрощення процедури перетину кордонів (особливо для транзитних вантажів); кооперацію з автомобільним транспортом як у процесі перевезення вантажів, так і при виконанні термінально-складських операцій; розвиток інтермодальних і комбінованих перевезень; створення ефективної системи інформаційного супроводження та моніторингу вантажів і рухомого складу, що знаходяться в русі, та ін. [312].

О. В. Дикань запропоновано трирівневу систему стратегічних орієнтирів щодо удосконалення системи управління та забезпечення якості, напрямки якої розподілені за такими групами: організаційно-правові, економічні та культурно-ціннісні. Зокрема серед стратегічних орієнтирів рівня підприємств виділено такі: приведення у відповідність технічних вимог на підприємстві регіональним і національним; сертифікація і стандартизація продукції; впровадження моделі організаційного вдосконалення; створення системи постійного моніторингу та контролю якості; підвищення компетенцій працівників; культурно-ціннісна мотивація працівників персоналу до підвищення якості продукції; перехід на 5-й та 6-й технологічні уклади; впровадження ощадливого виробництва; формування корпоративної культури; гармонізація систем цінностей підприємства та його працівників [313].

Фахівцями АТ «Укрзалізниця» ще в 2011 році було визнано важливість стратегічного управління якістю залізничної продукції, що має відбуватися в кілька етапів: розроблення корпоративних стандартів, що визначають вимоги до продукції і системи менеджменту якості виробників, документи з добровільної сертифікації і декларування продукції; взаємодія з виробниками продукції з питань впровадження основних елементів системи стратегічного управління якістю продукції, у тому числі за рахунок переходу на вимоги стандарту IRIS і застосування сучасних інструментів якості; завершення формування системи стратегічного керування якістю продукції для потреб залізничної компанії, активна взаємодія виробників продукції між собою з метою забезпечення гарантованого постачання продукції високої якості [314]. Слід зазначити, що нині розроблено та впроваджено в діяльність залізничного транспорту стандарти щодо проведення вхідного контролю якості та безпечності продукції, що надходить для потреб залізничної компанії, які містять основні положення та правила проведення вибіркового, суцільного та інструментального вхідного контролю [315; 316].

Ґрунтуючись на розглянутих наукових підходах до управління якістю продукції та послуг і беручи до уваги вагомість ведення соціально-відповідальної діяльності залізничною компанією, доцільно виділити такі особливості управління якістю послуг залізничного транспорту на принципах соціальної відповідальності. По-перше, управління якістю є безперервним процесом контролю та коригування з метою поліпшення якісних параметрів послуг залізничного транспорту. По-друге, управління якістю транспортно-логістичних послуг залежить від ефективного функціонування не лише спеціалізованого підрозділу у сфері якості, але й злагодженої та продуктивної праці всього персоналу залізничної компанії, починаючи від її керівництва й до працівників структурних підрозділів. По-третє, управління якістю передбачає формування довірчих партнерських взаємовідносин з державними та місцевими органами влади, бізнес-партнерами, постачальниками, суспільством і споживачами з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін. По-четверте,

управління якістю послуг є складною системою взаємопов'язаних елементів, що включає підсистеми нормативно-правового та методичного, організаційно-управлінського, ресурсного, кадрового, інформаційного та інфраструктурного забезпечення. Також слід урахувувати, що управління якістю послуг залізничного транспорту є ключовим елементом корпоративного управління залізничної компанії, що виконує роль базису формування її конкурентних переваг та отримання різноманітних соціально-економічних ефектів тощо.

Окрім вищезазначеного, слід зазначити, що в теперішніх умовах функціонування залізничного транспорту виникає низка загроз, що значно ускладнюють процес управління якістю транспортно-логістичних послуг, серед яких загрози як мікро-, так і макрорівня. Зокрема серед основних загроз макрорівня слід виділити такі [317]:

- недосконалість нормативно-правової бази у сфері управління якістю продукції та послуг з урахуванням принципів соціальної відповідальності;
- відсутність чітких пріоритетів щодо розвитку національної економіки;
- випереджаючий розвиток суб'єктів міжнародної транспортно-логістичної системи;
- загострення конкуренції на національному та міжнародному рівнях;
- політична та соціально-економічна нестабільність в країні;
- низький рівень інтелектуально-інноваційного розвитку;
- критично низький рівень фінансування науково-дослідних робіт у сфері управління якістю продукції та послуг;
- відсутність державної підтримки залізничної галузі стосовно реалізації інноваційних проектів, зокрема у сфері управління якістю послуг;
- відсутність повноцінної компенсації державою пільгових пасажирських перевезень;
- підвищення рівня конкурентного потенціалу інших видів транспорту;
- низький рівень проінформованості бізнес-суб'єктів стосовно практики впровадження принципів соціальної відповідальності тощо.

До загроз мікрорівня, що мають найбільш вагомий негативний вплив на

процес управління якістю послуг залізничного транспорту, слід віднести:

- обмеженість фінансово-інвестиційних ресурсів;
- критичний стан зносу рухомого складу та залізничної інфраструктури і високий рівень їхнього техніко-технологічного обслуговування;
- недосконалість системи матеріально-технічного забезпечення залізничного транспорту;
- низький інвестиційний і кредитний рейтинги залізничної компанії;
- внутрішнє протистояння процесам реалізації реформаційних змін у залізничній компанії;
- обмеженість споживчого ринку послуг залізничного транспорту;
- низький рівень використання транзитних можливостей залізничного транспорту;
- обмежену пропускну спроможність залізничних ліній;
- низький рівень транспортно-логістичного обслуговування тощо.

Беручи до уваги виділені прояви погіршення якісних характеристик послуг залізничного транспорту і визначені загрози управління ними, важливого значення набуває розроблення та впровадження інструментарію управління якістю послуг залізничного транспорту, який ґрунтується на врахуванні критеріїв якості послуг і принципів соціальної відповідальності та передбачає імплементацію концепції соціально-відповідальної діяльності в систему управління якістю залізничної компанії на основі застосування соціально-етичних інструментів з метою забезпечення високої якості послуг залізничного транспорту, підвищення задоволеності споживачів і покращення їхньої лояльності до залізничної компанії (рис. 4.4).

Ключовими критеріями якості послуг залізничного транспорту визначено такі: надійність, безпечність, зручність, швидкість, вартість, комфортність, своєчасність, задоволеність, відповідність. До базових принципів соціальної відповідальності, на думку автора, належать: правомірність, безперервність, клієнтоорієнтованість, паритетність, рівноправність, відкритість, підзвітність, солідарність, прозорість, інтегрованість [318].



Рис. 4.4. Інструментарій управління якістю послуг залізничного транспорту на принципах соціальної відповідальності (авторська розробка)

Відповідно імплементация принципів соціальної відповідальності в систему управління якістю залізничного транспорту потребує використання

таких стандартизованих інструментів управління якістю, як міжнародні та національні стандарти у сфері корпоративної соціальної відповідальності бізнес-суб'єктів; міжнародні та національні стандарти у сфері управління якістю продукції і послуг; відділ інформаційно-консультативного та комунікативного співробітництва у сфері корпоративної соціальної відповідальності; стандартизація і сертифікація продукції та послуг; єдиний веб-портал корпоративної соціальної відповідальності; підзвітність у сфері корпоративної соціальної відповідальності, зокрема стосовно відповідальності за якість продукції та послуг; рівноцінна відповідальність бізнес-партнерів; корпоративна культура, традиції, цінності та норми; корпоративні галузеві стандарти у сфері управління якістю продукції та послуг; концепція ощадливого виробництва; логістична концепція Just-In-Time; аутсорсинг бізнес-процесів; реінжиніринг бізнес-процесів; ресурсозбереження та ресурсоефективність; енергетичний менеджмент і енергетичний аудит тощо [319].

Проте, на думку автора, окрім стандартизованих засобів управління якістю продукції та послуг, координаційного значення в процесі впровадження концепції соціально-відповідального господарювання набуває застосування саме соціально-етичних інструментів, серед яких найбільшу роль відіграють національні та галузеві конкурси якості; екологічний моніторинг і аудит; державні соціальні стандарти транспортного обслуговування; етичний аудит якості; громадська експертиза якості; галузевий кодекс якості; маркетинг взаємодій; ризик-менеджмент, ділова досконалість і корпоративний імідж.

Таким чином, розроблений інструментарій управління якістю послуг залізничного транспорту, що передбачає імплементацію концепції соціальної відповідальності в діяльність залізничної компанії за рахунок використання соціально-етичних інструментів управління якістю, дозволить забезпечити покращення якості послуг залізничного транспорту, формування позитивного іміджу та поліпшення емоційного досвіду клієнтів, зміцнення неформальних зв'язків і довіри між бізнес-партнерами.

4.2. Впровадження системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті

Сьогочасна економічна, політична та соціальна напруженість у країні, відсутність дієвої стратегії та чітко визначених пріоритетів економічного розвитку держави, випереджаючий інтелектуально-інноваційний розвиток передових країн і посилення глобальних конкурентних тенденцій призвели до загострення існуючих проблем вітчизняних підприємств і підвищення рівня ризикованості середовища їхнього функціонування. Не оминули подібні тенденції й підприємства залізничного транспорту, які наразі, окрім поглиблення наболілих проблем, зіткнулися з низкою реформаційних ризиків унаслідок уповільнення та деформації процесів реформування в залізничній галузі.

Реформаційні процеси, що відбуваються на залізничному транспорті, значно ускладнюють управління існуючими ризиками, активізують створення нових загроз і виникнення кризових явищ, викликаних зміною форми власності та перебудовою організаційної структури управління, поглибленням корупційних проявів, втратою керованості бізнес-процесів, погіршенням взаємовідносин залізничної компанії з ключовими стейкхолдерами – бізнес-партнерами, суспільством і споживачами. У зв'язку з цим актуалізується питання удосконалення підходів до управління ризиками, формування та впровадження дієвої системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті.

У нещодавно представленому інтегрованому звіті АТ «Укрзалізниця» за 2017 рік управління ризиками визначено в якості невід'ємної частини діяльності товариства, що спрямоване на досягнення його стратегічних цілей. Одним з найважливіших завдань у сфері управління ризиками визначено прогнозування, виявлення та оцінювання ризиків, які можуть впливати на діяльність залізничного транспорту в коротко- та довгостроковій перспективі і реалізацію стратегії його розвитку. В опублікованому звіті зазначено, що відповідальність за управління ризиками на сьогодні розподілена між усіма департаментами,

відбувається в робочому порядку і належить до сфери діяльності тих осіб, які відповідають за досягнення цілей, пов'язаних з цими ризиками. Слід зазначити, що фахівцями АТ «Укрзалізниця» представлено досить ґрунтовну класифікацію внутрішніх і зовнішніх ризиків, деталізацію яких наведено в табл. 4.2 [115].

Таблиця 4.2

Зовнішні та внутрішні ризики функціонування АТ «Укрзалізниця» [115]

Категорія ризиків	Назва ризиків
1	2
Зовнішні ризики	
Макроекономічні ризики	<ul style="list-style-type: none"> - економічні та фінансові кризи і коливання, що можуть негативно впливати на діяльність Товариства, продовження негативних тенденцій в економіці; - валютні ризики; - ризик інфляції, тобто непрогнозовані зміни темпів зростання цін; - ризик неконвертованості; - цінова невизначеність на головних для нашої країни товарних ринках (зернових вантажів і металу/продукції з нього); - розширення та посилення торгових і транспортних обмежень з боку Російської Федерації та, як наслідок, «РЖД»; - неможливість виходу на нові ринки та залучення додаткових обсягів перевезення, зокрема транзитних вантажів; - порушення пропускнуої спроможності наближених до зони АТО залізничних ділянок; - через обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів органи виконавчої влади можуть не в повному обсязі виконувати обов'язки за укладеними договорами на перевезення пасажирів або взагалі відмовитись від укладання договорів через зміну моделі фінансування, що у свою чергу може призвести до значного скорочення обсягів приміських залізничних перевезень
Політичні ризики	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність політичної ситуації в країні, зміна пріоритетів розвитку, зокрема прийняття нормативно-правових актів, які суперечитимуть визначеним цілям Стратегії та запропонованим способам їх досягнення; - ризик погіршення зовнішньополітичних відносин з іншими державами; - проведення АТО в Донецькій та Луганській областях і пов'язаних із нею локальних військових дій; - збереження тарифного регулювання з боку держави
Ринкові ризики	<ul style="list-style-type: none"> - падіння промислового виробництва окремих галузей, переважно металургійних комбінатів та енергетичних компаній протягом 2017 року, як через прямі втрати компаній, що працювали на окупованій території, так і через неможливість отримання ресурсів з Донбасу; - зростання конкуренції всередині галузі і на транспортному ринку в цілому, поява нових конкурентів; - розвиток альтернативних видів транспорту і створення міжнародних транспортних коридорів в обхід України

Продовження табл. 4.2

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - зниження доходів Товариства від пасажирських перевезень через зменшення платоспроможності населення або пошуку альтернативних шляхів проїзду; - нестача виробничих потужностей на підприємствах, що постачають продукцію для АТ «Укрзалізниця», для забезпечення необхідного обсягу замовлень; - ризики зростання вартості обладнання, технічних приладів, комплектуючих, енергоносіїв, робіт, що формують вартість послуг АТ «Укрзалізниця»; - нестача рухомого складу та нераціональне його використання вантажовласниками
Фінансові ризики	<ul style="list-style-type: none"> - ризик зниження фінансової стабільності залізничної компанії; - відсутність достатнього обсягу коштів, зокрема коштів інвесторів, і належної державної підтримки для оновлення основних фондів і реалізації пріоритетних інвестиційних проектів; - кредитні ризики; - інвестиційний ризик; - відсоткові ризики; - ризик ліквідності; - підвищення податкових ставок або зміна системи оподаткування; - зменшення вартості чистих активів Товариства
Трудові ризики	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення позицій Товариства на ринку праці; - зниження рівня кваліфікованості працівників; - зміни в демографічній ситуації в Україні, зменшення кількості працездатного населення у віддалених населених пунктах через відтік населення у великі міста або за кордон; - ризик зниження престижності професій у галузі залізничного транспорту
Природні та техногенні ризики	<ul style="list-style-type: none"> - пожежі, вибухи, стихійні лиха та природні катаклізми в районах присутності Товариства; - масштабні аварії на об'єктах, пов'язаних з діяльністю АТ «Укрзалізниця»
Внутрішні ризики	
Технічні та виробничо-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - ризики виходу з ладу основного обладнання; - нестача рухомого і тягового складу та нераціональне його використання; - зменшення запланованих обсягів виробництва через зниження продуктивності праці, простій обладнання, втрату робочого часу; - збереження високого рівня зношеності обладнання, використання застарілих, які не відповідають сучасним вимогам, технічних засобів і регламентів технічної оснащеності; - зниження ефективності використання рухомого складу; - низька дисципліна поставок, перебої з паливом та електроенергією; - нестача кваліфікованих працівників; - невідповідність чинних технологічних процесів організації перевезень вимогам якості надання транспортних послуг; - невідповідність технологічних процесів вимогам безпеки руху;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення надійності рухомого складу та загального стану залізничної інфраструктури (колій, споруд та ін.); - ризик втрат і завдання збитків активам Товариства (крадіжки колій, устаткування та ін.); - можливість втрат внаслідок низьких технологічних можливостей виробництва, що не дозволяє освоювати нові розробки; - зношеність рухомого складу; - ризик витрат на заробітну плату
Кадрові ризики	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень кваліфікації працівників; - мінливість кадрів; - відтік висококваліфікованих кадрів в інші структури; - ризик незамінності більш зрілого персоналу; - ризик зниження мотивації; - недисциплінованість, супротив, невиконання поставлених завдань, недотримання правил та інструкцій; - ризики, викликані неналежною поведінкою персоналу (виробничі травми, помилки, аварії та ін.); - відсутність корпоративної культури
Управлінські ризики	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість і відсутність всеобчності під час прийняття управлінських рішень; - недостатня узгодженість стратегічного і оперативного планування та управління; - відсутність чіткого поділу між повноваженнями і відповідальністю під час взаємодії підрозділів АТ «Укрзалізниця» в ході реалізації ними своїх функцій; - відсутність механізму підвищення зацікавленості кожного структурного підрозділу в якості створюваного продукту або послуги; - внутрішній і зовнішній опір реалізації обраної політики та проведенню структурних реформ залізничної компанії
Репутаційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> - ризик погіршення ставлення до Товариства з боку основних зацікавлених сторін (акціонери, працівники, клієнти); - ризик втрати ділової репутації Товариства перед поточними та майбутніми кредиторами та постачальниками

Вивчення наукових публікацій стосовно дослідження та систематизації ризиків підприємств, зокрема залізничного транспорту, дозволило дійти висновку, що більшість вчених дотримуються думки про доцільність розподілу ризиків за джерелом їх виникнення на внутрішні та зовнішні, у рамках яких відбувається систематизація ризиків за групами. Так, О. Карась виділяє такі внутрішні ризики діяльності залізничного транспорту, як виробничо-технологічні, технічні та ресурсні, інвестиційні, фінансові, кадрові, управлінські ризики та ризики структурних перетворень. До групи зовнішніх

ризиків у свою чергу автором віднесено макроекономічні, ринкові, фінансові, репутаційні, політичні, техногенні та природно-кліматичні, науково-технічні та технологічні ризики і ризики трудових ресурсів. Потенційними ризиками залізничного транспорту на сучасному етапі, на думку вченого, є виробничі, політичні та макроекономічні фактори ризику, а також фактори ризику фінансово-господарського стану залізниць [320].

К. В. Журавель розкриває ризики при транспортному обслуговуванні на залізничному транспорті, які виникають під час взаємодії з елементами зовнішнього середовища і зумовлені діяльністю самого підприємства. Основними зовнішніми ризиками, на думку вченого, є комерційний, політичний, галузевий, податковий, інфляційний та соціальний ризики. Відповідно до внутрішніх ризиків, які можуть виникнути при транспортному обслуговуванні, належать технологічний, ресурсний, кадровий та інформаційний ризики, останній з яких поділяється на три підвиди – ризик інформаційних об'єктів, операційний ризик, ризик витоку конфіденційної інформації [321]. Досить влучно автором підкреслено, що більшу частину ризиків при транспортному обслуговуванні становлять зовнішні комерційні ризики, які виникають під час взаємодії зі споживачами транспортних послуг.

І. В. Токмакова у рамках SWOT-аналізу залізничної галузі виділяє такі загрози зовнішнього середовища: розвиток нових маршрутів міжнародних транспортних коридорів, що пролягатимуть в обхід України; загострення політичної та економічної ситуації в країні, зниження внутрішнього попиту на послуги залізниць; відсутність державної підтримки інноваційного розвитку галузі; посилення конкуренції з боку автомобільного транспорту; погіршення інвестиційного клімату і кредитного рейтингу; відтік висококваліфікованих спеціалістів; уповільнення темпів реалізації реформ; подорожчання паливно-енергетичних ресурсів; ризик виникнення аварій і техногенних катастроф у результаті зношеного рухомого складу та інфраструктури тощо. До внутрішніх слабких сторін, що мають найбільш ризиковий характер, на думку автора, належать: значний знос основних виробничих фондів; низький рівень

впровадження логістичних технологій; наявність перехресного субсидювання; невідповідність тарифів рівню якості транспортних послуг; низький рівень сервісного обслуговування клієнтів; недосконалість системи мотивації праці та низький рівень продуктивності праці тощо [155].

Ю. О. Крихітіна та О. М. Череватенко, вивчаючи питання державного управління ризиками залізничного транспорту, виокремлюють законодавчі й політичні ризики, які в подальшому поділяють на такі групи: інформаційні (відсутність чіткої й повної інформації про всі поточні політичні процеси, недостатній аналіз політичної ситуації в цілому), соціальні (викликані нестабільністю, агресивністю й радикалізмом проведеного політичного курсу, діяльністю окремих політичних інститутів, наявністю безлічі невирішених соціальних проблем залізничної компанії), економічні (відсутність необхідних грошових ресурсів для проведення реформ залізничного транспорту, відсутність розвиненої та стабільної економічної інфраструктури, неліквідність акцій АТ «Укрзалізниця»); випадкові ризики (безпосередня випадковість політики, що призводить до появи непередбачених і небажаних подій для залізничної компанії); ризик військових дій, внутрішній ризик у країні (нестабільність внутрішньополітичної ситуації) і міжнародний ризик тощо [322].

О. Кравченко виділяє ринкові ризики фінансового планування й прогнозування на залізничному транспорті, серед яких ризики, пов'язані зі зміною кон'юнктури транспортного ринку і високими темпами інфляції. До фінансових ризиків автор відносить ризики, пов'язані з державним регулюванням тарифів на залізничні перевезення, зміною фіскальної політики держави, зміною умов і термінів здійснення обов'язкових платежів та інших розрахунків, зміною ставок за відсотками та депозитами, зміною обсягів державного фінансування розвитку залізничного транспорту [323].

І. В. Маркова, розглядаючи особливості державно-приватного партнерства на залізничному транспорті, виділяє такі види ризиків, як проектні, систематичні та форс-мажорні. Під проектними ризиками автор вбачає всю сукупність ризиків, властивих даному конкретному проекту (наприклад,

технологічні ризики та ризики будівництва; ризики, що привносять у проект контрагенти, фінансові ризики). Систематичний ризик, на думку автора, обумовлений причинами інституційного характеру, макроекономічною ситуацією, політичними, соціальними, правовими факторами (наприклад, ризики законодавчих змін, інфляції, зменшення купівельної здатності національної валюти; відсотковий, політичний і валютний ризики). Форс-мажорні ризики – ризики, що виникають у випадку, коли проект буде припинений на певний період часу через пожежу, повінь, шторм або іншу подію, яка не залежить від учасників проекту [324].

Відзначаючи вагому значущість наукових досліджень стосовно визначення та групування ризиків, які характерні для підприємств залізничної галузі, доцільно виділити та систематизувати ризик-фактори взаємодії в системі відносин «АТ «Укрзалізниця» – стейкхолдери», що набувають найбільш деструктивного прояву в період уповільнення реформаційних змін і обумовлюють поглиблення системної кризи в залізничній галузі (рис. 4.5). На думку автора, до таких ризик-факторів варто віднести [325-327]:

- законодавчі ризик-фактори: недосконалість нормативно-правової бази розвитку залізничного транспорту; недотримання вимог законодавства з питань державної митної справи та міжнародних договорів; поглиблення декларативного характеру реалізації стратегічних і програмних ініціатив розвитку залізничного транспорту; недосконалість правового механізму компенсації державою пільгових перевезень залізничним транспортом тощо;
- організаційно-управлінські ризик-фактори: некомпетентність керівного складу залізничної галузі; недостатній рівень відповідальності топ-менеджерів; уповільнення темпів реалізації реформаційних змін; втрата довірчого ставлення до керівництва залізничної галузі тощо;
- корупційні ризик-фактори: поглиблення корумпованості керівного складу; використання тіньових схем для фінансових махінацій; поглиблення бюрократичних перепон розвитку залізничного транспорту; привласнення коштів залізничної компанії приватними особами тощо;

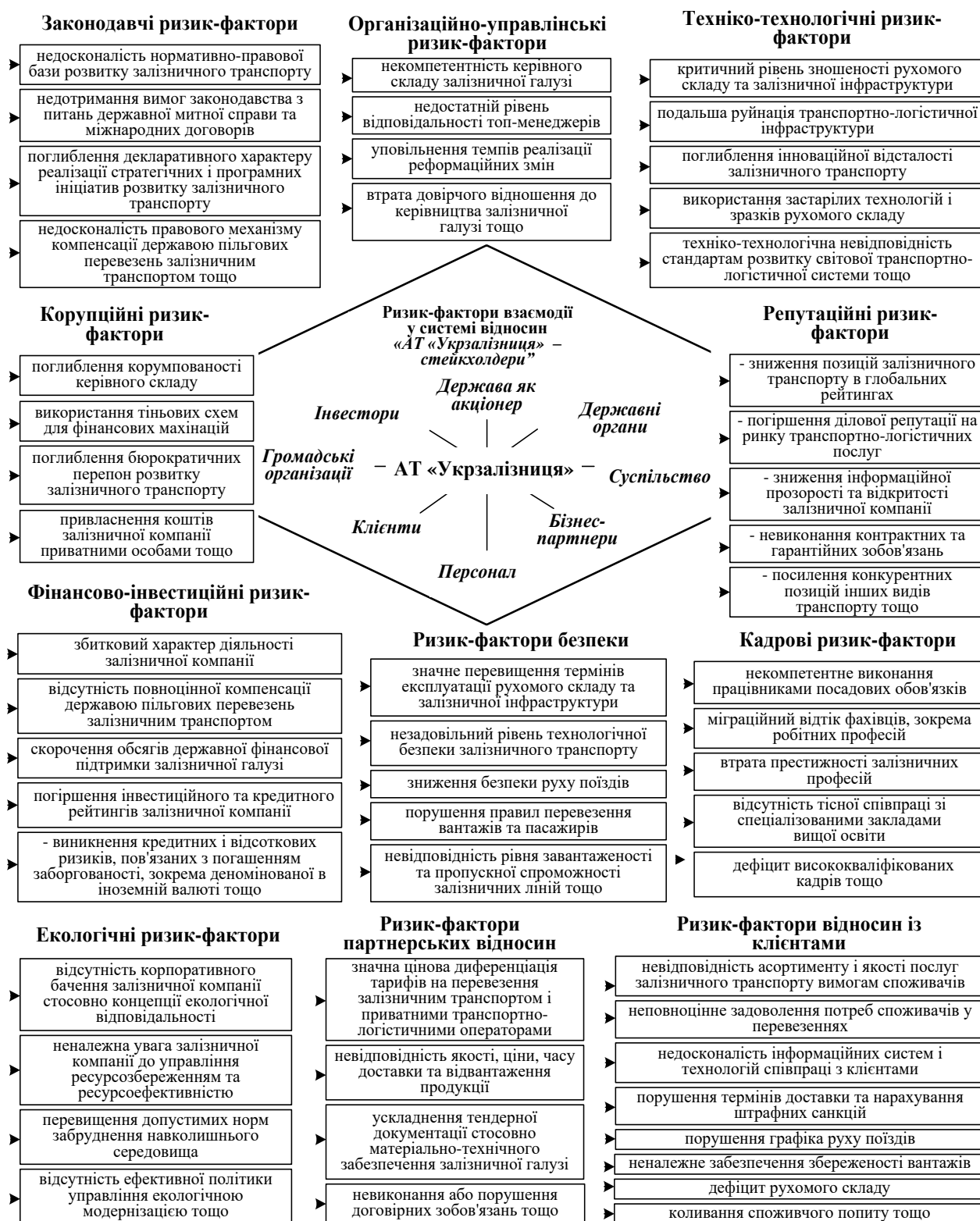


Рис. 4.5. Систематизація ризик-факторів взаємодії в системі відносин

«АТ «Укрзалізниця» – стейкхолдери» (авторська розробка)

- репутаційні ризик-фактори: зниження позицій залізничного транспорту в глобальних рейтингах; погіршення ділової репутації на ринку

транспортно-логістичних послуг; зниження інформаційної прозорості та відкритості залізничної компанії; невиконання контрактних і гарантійних зобов'язань; посилення конкурентних позицій інших видів транспорту тощо;

- техніко-технологічні ризик-фактори: критичний рівень зношеності рухомого складу та залізничної інфраструктури; подальша руйнація транспортно-логістичної інфраструктури; поглиблення інноваційної відсталості залізничного транспорту; використання застарілих технологій і зразків рухомого складу; техніко-технологічна невідповідність стандартам розвитку світової транспортно-логістичної системи тощо;

- фінансово-інвестиційні ризик-фактори: збитковий характер діяльності залізничної компанії; відсутність повноцінної компенсації державою пільгових перевезень залізничним транспортом; скорочення обсягів державної фінансової підтримки залізничної галузі; погіршення інвестиційного та кредитного рейтингів залізничної компанії; виникнення кредитних і відсоткових ризиків, пов'язаних з погашенням заборгованості, зокрема деномінованої в іноземній валюті тощо;

- кадрові ризик-фактори: некомпетентне виконання працівниками посадових обов'язків; міграційний відтік фахівців, зокрема робітничих професій; втрата престижності залізничних професій; відсутність тісної співпраці зі спеціалізованими закладами вищої освіти; дефіцит висококваліфікованих кадрів тощо;

- ризик-фактори безпеки: значне перевищення термінів експлуатації рухомого складу та залізничної інфраструктури; незадовільний рівень технологічної безпеки залізничного транспорту; зниження безпеки руху поїздів; порушення правил перевезення вантажів і пасажирів; невідповідність рівня завантаженості та пропускної спроможності залізничних ліній тощо;

- екологічні ризик-фактори: відсутність корпоративного бачення залізничної компанії стосовно концепції екологічної відповідальності; неналежна увага залізничної компанії до управління ресурсозбереженням і ресурсоефективністю; перевищення допустимих норм забруднення

навколишнього середовища; відсутність ефективної політики управління екологічною модернізацією тощо;

- ризик-фактори партнерських відносин: значна цінова диференціація тарифів на перевезення залізничним транспортом і приватними транспортно-логістичними операторами; невиконання або порушення договірних зобов'язань з ініціативи однієї зі сторін; ускладнення тендерної документації стосовно матеріально-технічного забезпечення залізничної галузі; невідповідність якості, ціни, часу доставки та відвантаження продукції тощо;

- ризик-фактори відносин з клієнтами: невідповідність асортименту і якості послуг залізничного транспорту вимогам споживачів; коливання споживчого попиту; неповноцінне задоволення потреб споживачів у перевезеннях; недосконалість інформаційних систем і технологій співпраці з клієнтами; порушення графіка руху поїздів; дефіцит рухомого складу; порушення термінів доставки та нарахування штрафних санкцій; неналежне забезпечення збереженості вантажів тощо.

Беручи до уваги загрозливий характер зовнішнього оточення та масштабність внутрішніх ризикових ситуацій у сфері залізничного транспорту, вченими констатувався факт наявності низки недоліків у системі управління ризиками залізничної галузі, основними з яких є [328]:

- по-перше, обмеженість – робота з виявлення та управління ризиками здійснюється лише окремими функціональними підрозділами підприємств залізничного транспорту;

- по-друге, відокремленість – структурні підрозділи здійснюють управління ризиковими ситуаціями виключно відповідно до власних функціональних обов'язків, тобто відсутній системний підхід щодо прийняття управлінських рішень у сфері управління ризиками;

- по-третє, епізодичність – вплив на ризикову ситуацію здійснюється час від часу, з відсутністю встановленого регламенту, і направлений переважно на ліквідацію наслідків впливу ризиків;

- по-четверте, фрагментарність – здійснюється управління лише

окремими видами ризику, відсутня система прогнозування можливих ризиків на довгостроковий період;

- по-п'яте, ретроспективність – діюча система управління ризиками передбачає ліквідацію наслідків виникнення ризикових ситуацій і має обмежену практику щодо вивчення перспективних ризиків тощо.

Ґрунтуючись на аналізі ризик-факторів розвитку залізничного транспорту і наведених недоліків у сфері управління ризиками, можна зробити висновок, що практика ризик-менеджменту в залізничній галузі має фрагментарний та епізодичний характер. Фрагментарне управління ризиками в залізничній компанії здійснюється на рівні Департаменту безпеки АТ «Укрзалізниця», який забезпечує моніторинг і усунення зовнішніх і внутрішніх загроз розвитку залізничного транспорту, зокрема є відповідальним за формування та впровадження єдиної політики інформаційної безпеки, виявлення та усунення корупційних ризиків і передумов до вчинення економічних правопорушень у процесі укладання та виконання договорів, розроблення, впровадження і контроль за дотриманням безпекових стандартів кадрової політики тощо [329]. Виконання функції управління проектними ризиками покладено на Проектний офіс, створений у кінці минулого року. Так, одним із стратегічних завдань офісу є підвищення ефективності процесу закупівель товариства, мінімізація приводів для їх оскарження та скасування, сприяння вчасному постачанню продукції, посилення контролю за її якістю, що дозволить мінімізувати ризики, які стосуються процесів постачання та забезпечити формування довгострокових плідних відносин з підприємствами [330].

Слід зазначити, що подолання ризиків-факторів на залізничному транспорті значною мірою залежить від вчасної ідентифікації та подальшого ефективного управління ризиками. Сучасними вченими управління ризиками розглядається в різному термінологічному змісті: ризик-управління, ризик-орієнтоване управління, ризик-менеджмент тощо. Так, у загальному вигляді управління економічними ризиками суб'єктів господарювання являє собою систему цілеспрямованого впливу на всі види ризику підприємства, які у своїй

сукупності дозволяють уникнути, зменшити або мінімізувати негативні наслідки суб'єктивно-об'єктивного характеру господарського середовища [331].

Ризик-орієнтоване управління розглядається як особливий вид діяльності підприємства, яка спрямована, з одного боку, на пом'якшення впливу негативних зовнішніх і внутрішніх факторів ризику на результати діяльності, тобто прибуток підприємства, а з іншого – на використання можливого позитивного впливу таких факторів [332].

Сутність ризик-орієнтованого управління в загальному вигляді розкривають як ітеративний, динамічний процес, що являє собою сукупність управлінських функцій: планування, організація, мотивування, контроль і регулювання, з інтегрованими складовими управління ризиками і здійснюється з метою досягнення цілей організації [333].

Відповідно до нової версії стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 концепція ризик-менеджменту, заснована на ідеології ризик-орієнтованого мислення, позиціонується як важливий елемент досягання результативності системи управління якістю. Якщо в попередніх виданнях поняття «ризик-орієнтоване мислення» було нечітко визначеним, охоплюючи, наприклад, виконання запобіжних дій для усунення потенційних невідповідностей, аналізу будь-яких невідповідностей і вжиття заходів для запобігання їхньому повторному виникненню, то за вимогами нового стандарту, організація має планувати і виконувати дії щодо ідентифікації ризиків і можливостей [334].

Ризик-менеджмент також розглядається в різних інтерпретаціях: як сукупність принципів, методів і форм управління організацією та її поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності [335]; як процес прийняття стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення прибутку та витрат суб'єкта господарювання [336]; як комплекс управлінських дій і заходів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їхнього впливу до оптимально можливих меж для зниження ймовірності настання негативних

подій і нейтралізації їхніх наслідків [337]. Важливо враховувати, що на практиці впровадження ризик-менеджменту не дає миттєвого результату і носить довгостроковий характер і націлене на отримання додаткових конкурентних переваг у перспективі. І тільки коли підприємство кілька разів пройде цикл менеджменту ризиків від їхньої ідентифікації до вироблення заходів протидії і переконається, що кількість загроз зменшилася, а ризики, що залишилися, є прийнятними для його діяльності, можна стверджувати, що система управління ризиками діє [338].

Слід зазначити, що в науковій літературі доволі значна кількість публікацій присвячена формуванню системи ризик-менеджменту. Так, О. М. Герасименко виділяє фрагментарний і комплексний підходи до розроблення систем управління ризиками і наводить їхню порівняльну характеристику, зазначаючи, що комплексна система управління ризиками є новою парадигмою ризик-менеджменту. Такий підхід, на думку автора, дозволить систематично ідентифікувати і аналізувати ризики та можливості для зростання компанії, запропонувати рішення, що дозволяють бізнесу мінімізувати збитки і максимізувати можливий прибуток [339].

Н. В. Коленда, окрім фрагментарного та комплексного підходів до формування системи управління ризиками, виділяє інтегрований підхід. Однак, як і попередній автор, схиляється до думки щодо дієвості комплексної системи ризик-менеджменту, яку пропонує розглядати як сукупність елементів, які за системної взаємодії дозволяють ідентифікувати всі можливі ризики, фактори і джерела їх виникнення, здійснити їхній аналіз і оцінку з метою мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства і досягнення планових показників [340].

Т. О. Тарасова розширює еволюцію формування новітньої парадигми ризик-менеджменту в умовах безперервної діяльності, у якій визначає чотири рівні становлення даної концепції [341]: перший рівень – ситуаційний ризик-менеджмент – передбачає вибір методів управління, які відповідають поточній ситуації; другий рівень – процесний ризик-менеджмент – кожний структурний

підрозділ управляє ризиками відповідно до власних функцій; третій рівень – інтегрований ризик-менеджмент – координується вищим керівництвом, дає змогу менеджменту компанії успішно захищати економічну безпеку; четвертий рівень – безперервний ризик-менеджмент – збільшує вартість бізнесу в умовах стійкого розвитку. При цьому автором підкреслено, що використання такого підходу дозволяє здійснювати моніторинг у рамках безперервного ризик-менеджменту в системі раннього виявлення проблем, що виникають при забезпеченні безперервності діяльності підприємства.

Більшість авторів дотримуються погляду, що розроблення системи ризик-менеджменту здійснюється за такими основними взаємопов'язаними етапами як ідентифікація ризику, проведення його кількісної та якісної оцінки, контролінг ризику та його моніторинг, визначення методів управління ризиками, оцінка результатів і їх коригування [342-349].

Щодо вітчизняної практики застосування ризик-менеджменту, то слід відмітити низку прикладів впровадження даної системи не тільки в діяльність суб'єктів підприємництва, але й органів державного управління, зокрема Національного банку України та Державної фіскальної служби України.

Так, наприклад, дієвого використання зазначена концепція набула в банківській сфері [350]. Відповідно до прийнятого Положення про організацію системи управління ризиками в банках і банківських групах визначено перелік заходів, що підлягають поетапному впровадженню з метою мінімізації та ліквідації ризикових ситуацій. На першому етапі передбачається впровадження організаційних заходів, насамперед приведення організаційної структури системи управління ризиками у відповідність вимогами положення. Суб'єктами, відповідальними за впровадження концепції ризик-менеджменту, на рівні Національного банку України, є Рада банку (суб'єкт першої лінії захисту), Комітет ради та Підрозділ з управління ризиками, Підрозділ комплаєнс (суб'єкти другої лінії захисту), Комітет ради з питань аудиту і Внутрішній аудит (суб'єкти третьої лінії захисту) [351]. На другому етапі заплановано запровадження культури ризиків, а саме кодексу поведінки,

політики запобіганням конфліктам інтересів, механізму конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку в банку, програму навчання та підвищення кваліфікації працівників банку з питань управління ризиками тощо. Третій етап передбачає запровадження стратегій, політики, методик і процедур, тобто внутрішньобанківських документів щодо управління ризиками, зокрема кредитного, ринкового та операційного ризиків, ризику ліквідності, відсоткового ризику банківської книги, комплаєнс-ризиків та інших суттєвих ризиків. Четвертий етап насамперед враховує запровадження декларації схильності до ризиків [350]. Передумовами такого посилення регуляторного впливу на процес управління ризиками в банківському секторі України обумовлено світовими тенденціями регулювання банківської діяльності та виконання Україною зобов'язань щодо запровадження норм законодавства ЄС в рамках Угоди про асоціацію [351].

Також прикладом впровадження ризик-менеджменту є Державна фіскальна служба України, яка використовує його в різних сферах діяльності, зокрема при здійсненні митного контролю [352]. Система управління ризиками приходить на зміну тотальному 100-відсотковому контролю і є тим дієвим механізмом, що спрямований на забезпечення інтересів усіх учасників митних правовідносин – як держави, так і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, зокрема шляхом мінімізації суб'єктивного та дискреційного ризиків, що дає змогу зменшити рівень корупції на митниці [353].

Автоматизовану систему аналізу та управління ризиками, яка побудована і застосовується митницею, було схвалено міжнародними експертами та представлено на запрошення Всесвітньої митної організації у Брюсселі в 2013 році як приклад найкращої практики. Також, у липні 2015 року за підтримки інструменту технічної допомоги та обміну інформацією Європейської Комісії ТАІЕХ Департаментом аналізу ризиків і протидії митним правопорушенням Державної фіскальної служби України було проведено міжнародний семінар на тему «Управління ризиками в автомобільних та залізничних пунктах пропуску», на якому учасники поділились практичним

досвідом щодо особливостей здійснення аналізу та оцінювання митних ризиків з урахуванням специфіки пунктів пропускання (автомобільних, залізничних). Проведення таких та інших заходів у рамках міжнародної співпраці має неабияку практичну користь, оскільки вони є платформою не лише для обміну досвідом, а й для обговорення можливих шляхів подальшого вдосконалення системи управління ризиками на митницях, поглиблення європейської інтеграції України, налагодження діалогу з громадськістю і бізнес-спільнотою тощо [353].

У рамках дерегуляційних ініціатив розвитку суб'єктів підприємницької діяльності відбулося впровадження ризик-орієнтованого підходу до діяльності інспекційних органів. Затвердження методик розроблення критеріїв оцінювання ризику та уніфікованих форм актів перевірки підприємств дозволить реально оцінити ступінь ризику суб'єктів господарювання та запровадити прозорі правила контролю бізнесу [354; 355]. Також реалізація ризик-орієнтованого підходу створить потужну аналітичну систему, яка функціонуватиме на основі достовірної та детальної інформації, дозволить підвищити точність оцінювання ступеня ризику суб'єктів господарювання та сфокусуватися на перевірках найбільш ризикових підприємств. Окрім того, що є немало важливим, система забезпечуватиме споживачів інформацією про ступінь ризику конкретного виробника [356].

Беручи до уваги розглянуті приклади ефективного впровадження концепції ризик-менеджменту і наукові напрацювання у сфері управління ризиками підприємств, пропонуємо таку поетапність формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті, як на рис. 4.6 [327].

Перший етап – визначення потенційних зон ризику у сфері залізничного транспорту, що передбачає дослідження внутрішнього середовища АТ «Укрзалізниця» за бізнес-вертикалями та в розрізі взаємовідносин з внутрішніми стейкхолдерами і відповідно комплексний аналіз зовнішнього оточення та партнерських відносин залізничної компанії з зовнішніми стейкхолдерами.

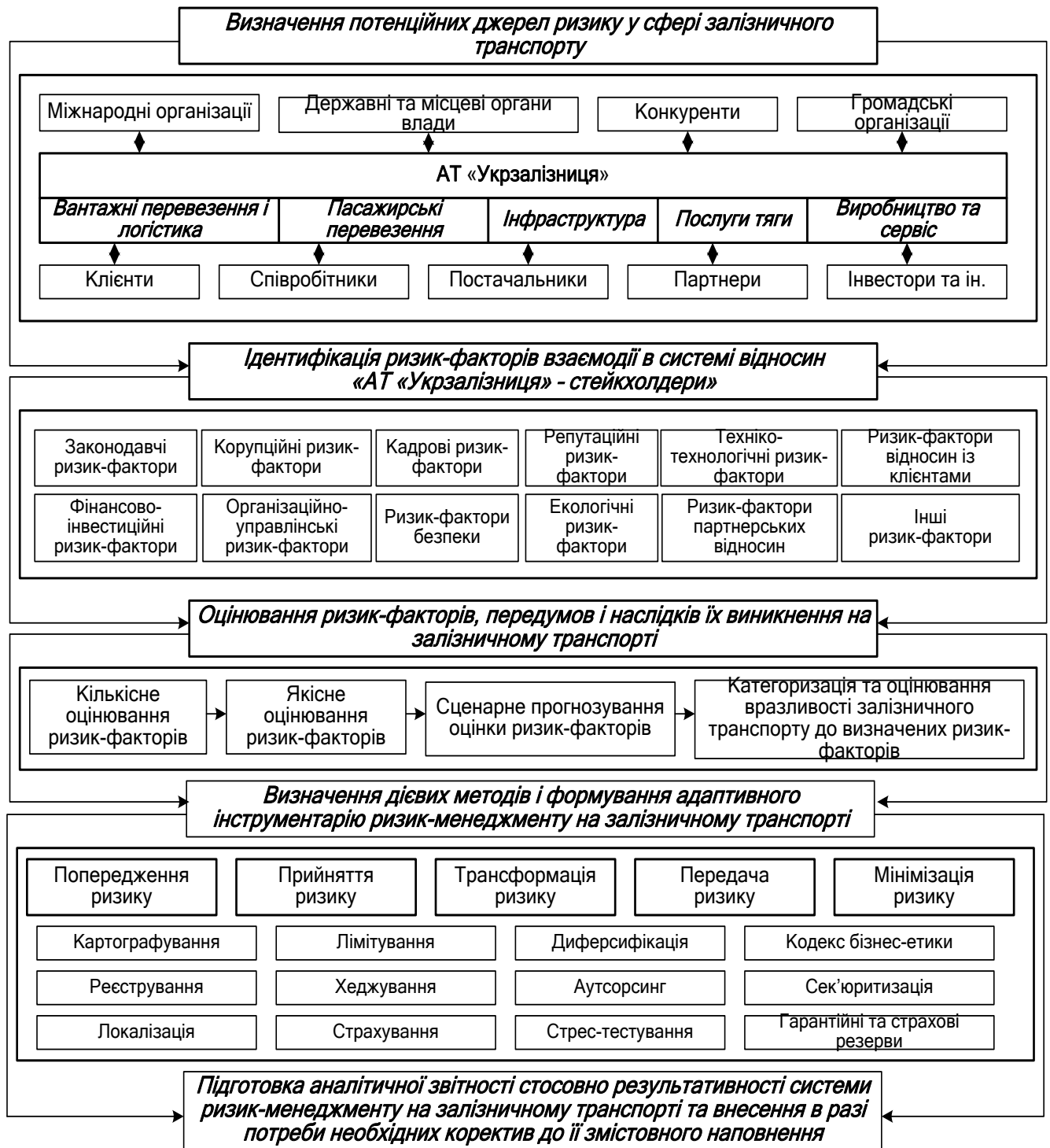


Рис. 4.6. Поетапність формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті (авторська розробка)

Другий етап – ідентифікація ризик-факторів взаємодії в системі відносин «АТ «Укрзалізниця» – стейкхолдери» – виявлення та систематизація ризиків за такими групами: законодавчі, організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні, корупційні, кадрові, репутаційні, техніко-технологічні, екологічні

ризик-фактори, ризик-фактори безпеки, відносин з клієнтами, партнерських відносин та ін.

Третій етап – оцінка ризик-факторів, передумов і наслідків їх виникнення на залізничному транспорті – проведення кількісного та якісного оцінювання ризик-факторів, сценарного прогнозування оцінки ризик-факторів на залізничному транспорті, категоризації та оцінювання вразливості залізничного транспорту до визначених ризик-факторів. Зокрема серед ефективних методів кількісного оцінювання ризик-факторів визначено такі: статистичний метод, бально-рейтинговий метод, аналітико-розрахункові методи, методи аналогів і сценаріїв, метод «дерево рішень» тощо. Якісне оцінювання ризик-факторів розвитку залізничного транспорту доцільно проводити за допомогою експертних методів оцінювання ризиків.

Четвертий етап – визначення дієвих методів і формування адаптивного інструментарію ризик-менеджменту на залізничному транспорті. Дієвими методами ризик-менеджменту на залізничному транспорті визначено такі: попередження, прийняття, трансформація, передача та мінімізація ризику. До інструментів адаптивного управління ризиками належать: картографування, реєстрування, локалізація, лімітування, хеджування, страхування, диверсифікація, аутсорсинг, стрес-тестування, кодекс бізнес-етики, сек'юритизація, гарантійні і страхові резерви тощо.

Завершальний п'ятий етап – підготовка аналітичної звітності стосовно результативності системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті та в разі потреби внесення необхідних коректив до її змістовного наповнення.

Таким чином, слід констатувати, що уповільнення та неоднозначність реформаційних процесів у залізничній галузі значно ускладнюють управління існуючими ризиками та призводять до виникнення нових загроз розвитку залізничного транспорту. Проведення аналізу тенденцій розвитку залізничної галузі та вивчення наукових досліджень стосовно визначення ризиків на залізничному транспорті дозволило систематизувати ризик-фактори взаємодії в системі відносин «АТ «Укрзалізниця» – стейкхолдери».

Беручи до уваги той факт, що управління ризиками на залізничному транспорті має фрагментарний характер, важливого значення набувають розроблення та поетапне впровадження системи ризик-менеджменту в діяльність залізничної компанії. Слід зазначити, що використання даного підходу надасть можливість задовольнити інтереси всіх учасників бізнес-відносин, удосконалити систему корпоративного управління та забезпечити прийняття більш виважених управлінських рішень на основі ідентифікації можливих ризиків і розуміння перспективних наслідків їхньої реалізації, підвищити ефективність стратегічних та операційних бізнес-процесів, покращити рівень економічної та інформаційної безпеки на залізничному транспорті.

4.3. Маркетингові інструменти формування позитивного корпоративного іміджу вітчизняного залізничного транспорту

Сьогодні репутація вітчизняних підприємств насамперед визначається не рівнем їх прибутковості, а відношенням до соціально-відповідальних аспектів діяльності: забезпечення високої якості продукції та формування лояльних відносин з клієнтами, використання принципів довіри та добросовісності при відносинах з партнерами, покращення стану навколишнього середовища та підвищення екологічної безпеки, участі підприємства в соціальних проектах регіонального та державного значення.

Позиціонування АТ «Укрзалізниця» як соціально-відповідального бізнес-суб'єкта дозволить сформувати довірчі та взаємовідповідальні відносини з партнерами, підвищити лояльність споживачів і покращити їхнє емоційне сприйняття компанії, покращити відносини з державою та суспільством у цілому. Досягнення зазначених стратегічних ініціатив у свою чергу стане базисом для формування позитивного корпоративного іміджу залізничної компанії та забезпечення її сталого розвитку.

Проте, незважаючи на задеклароване прагнення АТ «Укрзалізниця» до забезпечення його позитивного сприйняття стейкхолдерами та провадження соціально-відповідальної політики, залізнична компанія наразі позиціонується в доволі негативному контексті та викликає низку невтішних відгуків. У зв'язку з цим вагомим значенням набуває забезпечення позитивного корпоративного іміджу залізничної компанії, що обумовлює потребу визначення його ключових елементів і критеріїв оцінки.

Слід зазначити, що зі створенням АТ «Укрзалізниця» було оголошено про наміри позиціонувати Товариство як нову ефективну компанію з власним брендом і сучасними ідентифікаційними ознаками. З цією метою було проведено конкурс на розроблення брендбуку як невід'ємного елемента сталого розвитку компанії, який стане основою для прийняття майбутніх маркетингових рішень, сприятиме підвищенню впізнаваності залізничної компанії, створенню позитивної оцінки клієнтів, поліпшенню іміджу та підвищенню репутації компанії [357].

За оприлюдненням на офіційному веб-сайті компанії технічним завданням, розроблення корпоративного стилю акціонерної компанії передбачало розроблення логотипу, прапора, слогана для компанії, визначення її основних принципів, місії та цінностей; визначення фірмових кольорів, шрифтів, візитних карток, фірмових бланків, конвертів і папок, перепусток і посвідчень, ділових сувенірів; оформлення інформаційних і рекламних друкованих матеріалів; розроблення зовнішньої реклами; розроблення принципів і методів оформлення заходу і виставок, розроблення стилю в інтер'єрі компанії [357].

Нещодавно відбулася презентація оновленого корпоративного логотипу залізничної компанії, розробленого київською креативною агенцією Galagan, що являє собою аббревіатуру «УЗ» та силует локомотива. Такий логотип буде єдиним для всіх регіональних філій і підрозділів. Експерти наголошують, що при розробленні фірмового логотипу компанії враховувалися такі фактори, як спадкоємність візуальних образів, спрямованість на сталий розвиток і постійний рух компанії вперед, особливості української ментальності,

суспільний характер послуг залізничного транспорту і відсутність чіткої цільової аудиторії [358].

Хоча ставлення професійного кола та суспільства до оновленого логотипу досить різнобічне, дещо навіть критичне, таку зміну можна позиціонувати в якості важливого кроку до формування нового корпоративного іміджу залізничної компанії. У цьому сенсі досить вагомим є твердження в. о. голови правління АТ «Укрзалізниця» Є. Кравцова про те, що оновлений логотип буде впроваджуватися поетапно на всіх об'єктах інфраструктури, рухомому складі, інвентарі товариства тощо. Так, наприклад, новий стиль буде отримувати лише новий рухомий склад, старі вагони перефарбовуватися не будуть. Це дозволить відслідковувати інноваційні зміни у сфері оновлення рухомого складу та інших об'єктів інфраструктури тощо [359].

Проте слід зазначити, що корпоративний імідж компанії включає не лише логотип та іншу корпоративну символіку, але й безліч інших елементів. Тому вагомим значення набуває ґрунтовне вивчення поняття корпоративного іміджу та визначення його складових елементів, у т. ч. у сфері залізничного транспорту.

Науковою спільнотою представлено низку підходів до розуміння сутності поняття іміджу, зокрема корпоративного іміджу. Так, Ю. М. Бурлакова [360] визначає імідж компанії як комплексне поняття взаємозв'язку між враженням, яке компанія бажає справити на стейкхолдерів, та уявленням про компанію, яке реально існує. Стейкхолдерами компанії виступають як постачальники, клієнти, акціонери, споживачі, так і співробітники. Тому зусилля зі створення корпоративного іміджу повинні зосереджуватися у двох напрямках: внутрішньому та зовнішньому. Елементами внутрішнього іміджу компанії, на думку автора, є фінансове планування, кадрова політика, корпоративна культура, імідж керівництва та персоналу, фірмовий стиль. Щодо зовнішнього іміджу компанії, то його складовими є якість продукту; реклама; суспільна діяльність; екологічна відповідальність; соціальний імідж; ділова репутація; імідж підприємця як роботодавця; зв'язки з засобами масової інформації; зв'язки з інвесторами.

Г. В. Костюк і В. В. Сторожук [361] розглядають імідж підприємства як сформоване представлення цільовій аудиторії інформації про діяльність і успіхи підприємства, які постійно та динамічно впливають на взаємини підприємства з його потенційними та фактичними покупцями, на його конкурентоспроможність, фінансові результати і контакти з іншими державними або приватними підприємствами, установами та організаціями.

Досить змістовне визначення поняття іміджу підприємства надає колектив авторів [362; 363], розглядаючи його як цілісне сприйняття організації різними групами громадськості, що формується на основі інформації, яка зберігається в їхній пам'яті, про різні сторони діяльності підприємства. Автор підкреслює, що це щось середнє між поданням, яке компанія хоче створити про себе у громадськості (активні дії компанії з формування і адекватного сприйняття свого «обличчя»), і уявленням про компанію, яке існує у громадськості («відображення» особи компанії в пам'яті клієнта). Це емоційно забарвлений образ підприємства, часто свідомо сформований, що має цілеспрямовано задані характеристики і покликаний надавати певний психологічний вплив на конкретні групи соціуму.

В. А. Лобанова та Н. В. Бунтова [364] пропонують розглядати корпоративний імідж як стійкий, емоційно забарвлений образ, який виникає у свідомості цільових груп у результаті сприйняття інформації про підприємство. Натомість репутація формується на основі реального досвіду взаємодії цільових груп із компанією, на доказових аргументах, усвідомленому зіставленні або оцінках авторитетних експертів. Імідж не завжди відображує глибинні економічні та соціальні характеристики підприємства, особливості поведінки на ринку, результати діяльності, реальні принципи і методи ведення бізнесу. Імідж можна істотно трансформувати, при цьому практично нічого не змінюючи в діяльності підприємств.

У загальному вигляді систему корпоративного іміджу підприємства вчені вбачають як сукупність внутрішніх і зовнішніх взаємопов'язаних елементів. Зокрема до внутрішніх складових іміджу відносять корпоративну культуру, імідж

персоналу та керівника, фірмовий стиль. Зовнішніми елементами корпоративного іміджу визначають екологічну відповідальність, соціальний імідж, ділову репутацію, імідж товару, імідж підприємства як роботодавця [365]. Деякі з науковців сприймають елементний склад корпоративного іміджу дещо розширено і включають такі складові, як імідж споживачів товару/послуги та партнерів підприємства, його візуальний імідж, імідж для держструктур [366; 367].

Експерт зі взаємодії з засобами масової інформації АТ «Укрзалізниця» також виділяє зовнішню та внутрішню складові іміджу залізничної компанії. Зокрема зовнішній імідж, на думку автора, визначається тим, як сприймають залізницю користувачі її послуг (які не пов'язані з нею професійно) на основі тієї інформації, яку вони мають. Внутрішній імідж у свою чергу обумовлюється соціально-психологічними особливостями залізничників і їхньою професійною діяльністю. Зовнішній і внутрішній імідж можуть істотно відрізнятися, але дійсно ефективний зовнішній імідж повинен мати високий ступінь узгодження з внутрішнім. До зовнішньої групи соціально-психологічних функцій іміджу АТ «Укрзалізниця» автор відносить формування позитивного ставлення користувачів послуг організації шляхом підвищення якості послуг, розвитку швидкісного руху, модернізації рухомого складу, інформування громадськості і т. д. Внутрішня група функцій має бути спрямована на створення мотивації до праці на залізниці, позитивного внутрішнього настрою, захищеності, взаєморозуміння і співробітництва, високої самооцінки співробітників, задоволення від приналежності до АТ «Укрзалізниця», а також покращення інформаційного та ділового обміну в компанії. Таким чином, автором відмічено, що для поліпшення власного іміджу компанія повинна спрямувати зусилля на створення позитивного особистого досвіду пасажирів і клієнтів залізничного транспорту. Слід зазначити, що стійкого результату в процесі формування позитивного ставлення населення до залізничного транспорту неможливо досягти окремими заходами, а лише комплексною програмою дій [368].

Відаючи належне науковій і практичній значущості розглянутих публікацій, слід визначити ключові елементи і критерії оцінювання кожної

складової корпоративного іміджу залізничної компанії у дворівневому вимірі – на внутрішньому та зовнішньому рівнях (рис. 4.7). Внутрішній рівень корпоративного іміджу залізничної компанії включає такі складові [369]:

- імідж топ-менеджменту залізничної компанії, критеріями оцінювання якого є професійні компетенції, психологічні характеристики, морально-етичні якості, лідерські якості та креативність, харизматичність топ-менеджера, дотримання соціальних і комерційних інтересів компанії, досвід професійної діяльності топ-менеджера тощо;

- імідж персоналу залізничної компанії, оцінювання якого здійснюється на основі таких критеріїв, як професійні здібності, соціально-психологічні характеристики, бізнес-етика та культура обслуговування клієнтів, проходження навчальних курсів і тренінгів для підвищення кваліфікації, відповідальне ставлення до посадових обов'язків тощо;

- корпоративна культура залізничної компанії, яка оцінюється за такими індикаторами, як норми професійної етики, емоційно сприятливий мікроклімат у колективі, етична поведінка, корпоративні цінності, звичаї, традиції, корпоративні стандарти і правила обслуговування, система мотивації персоналу до забезпечення якісного транспортно-логістичного обслуговування, соціальний захист персоналу залізничної компанії тощо;

- фірмовий стиль залізничної компанії, індикаторами оцінювання якого є логотип, фірмова колірна гамма, фірмовий бланк, корпоративний слоган, фірмова сувенірна продукція, корпоративний стиль одягу співробітників, дизайн будівель та офісних приміщень тощо.

Відповідно зовнішній рівень корпоративного іміджу містить такі складові:

- імідж послуг залізничної компанії, критеріями оцінювання якого є якість послуг залізничного транспорту і його технологічна безпека, споживча цінність послуг, ціни на основні та супутні послуги, наявність додаткових сервісних послуг, комунікаційна політика співпраці зі споживачами, етичні норми обслуговування, емоційний досвід споживачів, громадська думка про якість послуг залізничної компанії тощо;

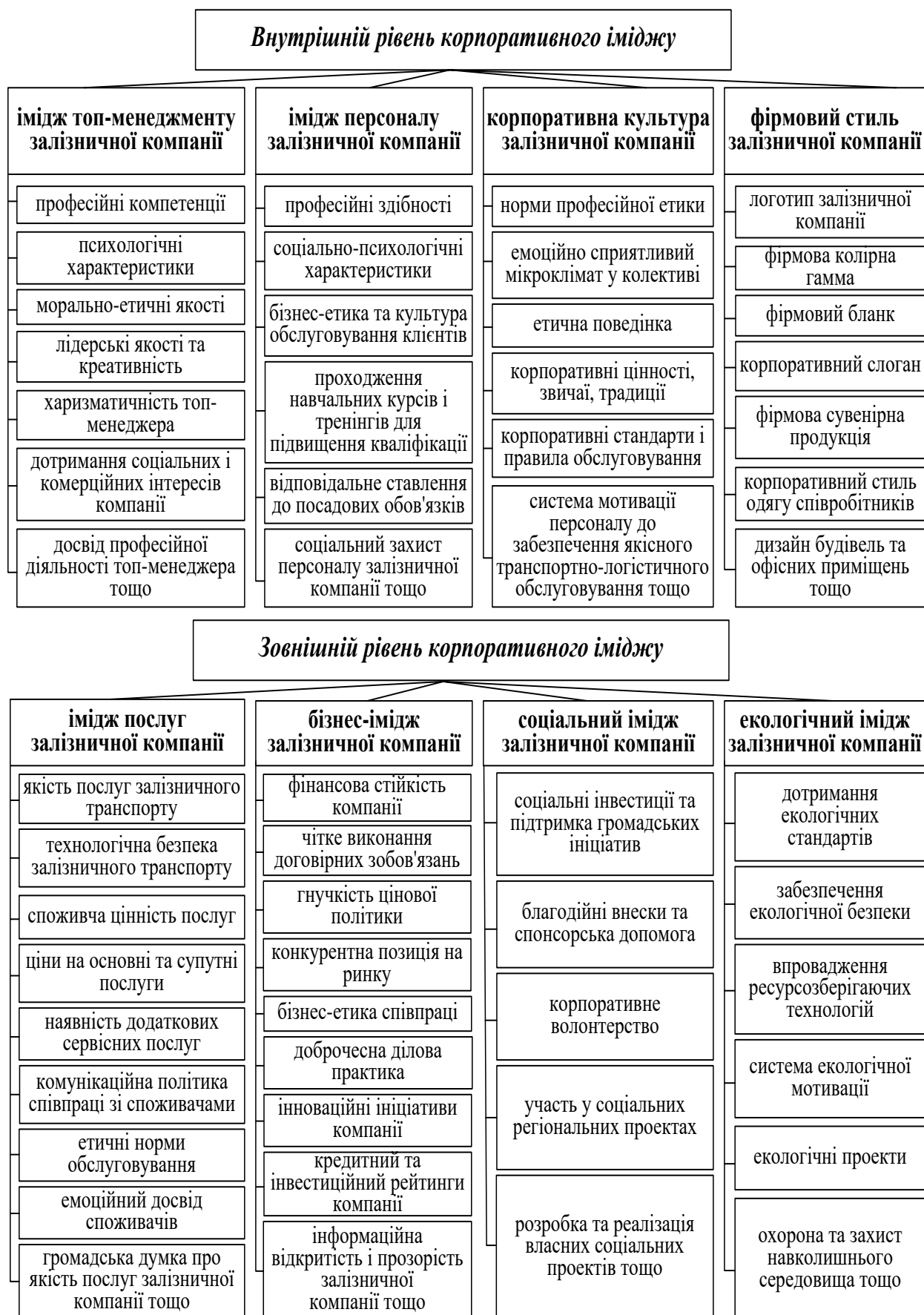


Рис. 4.7. Елементи формування корпоративного іміджу залізничної компанії

(авторська розробка)

- бізнес-імідж залізничної компанії, що оцінюється за такими індикаторами, як фінансова стійкість компанії, чітке виконання договірних зобов'язань, гнучкість цінової політики, конкурентна позиція на ринку, бізнес-етика співпраці, добросовісна ділова практика, інноваційні ініціативи компанії, її кредитний та інвестиційний рейтинги, інформаційна відкритість і прозорість залізничної компанії тощо;

- соціальний імідж залізничної компанії, який аналізується на основі таких критеріїв оцінювання, як соціальні інвестиції та підтримка громадських ініціатив, благодійні внески та спонсорська допомога, корпоративне волонтерство, участь у соціальних регіональних проектах, розроблення та реалізація власних соціальних проектів тощо;

- екологічний імідж залізничної компанії, оцінювання якого здійснюється на основі таких індикаторів, як дотримання екологічних стандартів, забезпечення екологічної безпеки, впровадження ресурсозберігаючих технологій, система екологічної мотивації, екологічні проекти, охорона та захист навколишнього середовища тощо.

Слід зазначити, що в умовах провадження концепції соціально-відповідального господарювання корпоративний імідж АТ «Укрзалізниця» формується насамперед на основі ретроспективного досвіду партнерів (інвестори, постачальники, підрядники тощо) у рамках співпраці з залізничною компанією, емоційного досвіду та вражень споживачів від користування послугами залізничного транспорту, екологічної відповідальності, практики реалізації соціальних проектів державного та регіонального значення.

Аналізуючи дії керівництва залізничної компанії стосовно покращення якості послуг залізничного транспорту, які висвітлюються вітчизняними ЗМІ, викликає подив той факт, що першочергового характеру набула ініціатива процесів підвищення тарифів на перевезення при незмінній якості послуг. У той час, коли не дотримуються санітарно-епідеміологічні норми стосовно стану пасажирських вагонів і відповідного інвентарю, відбувається впровадження таких додаткових сервісних послуг для пасажирів, як харчування, купівля книги

тощо. Окрім того, відбулася зміна логотипу компанії та іншої корпоративної атрибутики і передбачається оновлення дизайну проїзного квитку [359; 370].

Проте вирішення наболілих проблем, що стосуються якості вантажних і пасажирських перевезень, відкладається на майбутнє. Яскравим прикладом є наміри залізничної компанії щодо оновлення комплектів постільної білизни в пасажирських вагонах. На початку 2017 року керівництвом залізничної компанії було представлено амбіційні плани щодо оновлення 581 тис. комплектів постільної білизни (70 % загальної кількості). Проте фактично закуплено лише 330,8 тис. од, що складає лише 57 % запланованого рівня і близько 40 % загального обсягу комплектів постільної білизни. Станом на 1 серпня 2018 року закуплено 125,676 тис. комплектів постільної білизни для купейних і плацкартних вагонів, 3155 комплектів – для вагонів СВ. До кінця року заплановано постачання ще 62715 комплектів постільної білизни для купейних і плацкартних вагонів і приблизно 2404 комплектів для вагонів СВ [371].

Однак громадська організація «Залізниця без корупції» висловлює сумніви стосовно реальності таких поставок. За даними електронної системи закупівель ProZorro в період з травня 2017 року АТ «Укрзалізниця» проведено 20 тендерів на 81,3 млн грн, за які придбано близько 300 тис. комплектів постільної білизни. Головними постачальниками, з якими було укладено договори, стали ТОВ «Конкорд Трейдсервіс», ТОВ «Текстиль-Рівне», ТОВ «Лорігон», ТОВ «Укртексім», ТОВ «Українська швейна фабрика», ТОВ «Імпреса текстиль». Проте аналіз названих підприємств викликав низку питань і поставив під сумнів реальність виконання укладених контрактів. Зокрема питання стосувалися реальності існування фірм і невідповідності специфіки їхньої діяльності тендерним замовленням. Оскільки деякі з підприємств у переліку укладених контрактів мають лише філії АТ «Укрзалізниця», а їхня діяльність не пов'язана з оптовим постачанням текстильної продукції, що наводить на думку про підставний характер фірм і наявність корупційних схем [372; 373]. Також слід зазначити, що пасажири і на далі продовжують скаржитися на стан пасажирських вагонів, постільної

білизни та відповідного інвентарю [374].

Таким чином, незважаючи на монополістичне становище на ринку залізничних перевезень, залізнична компанія зіткнулася з проблемою зниження лояльності споживачів і їхнього переходу до користування послугами інших суб'єктів транспортно-логістичного ринку, що призводить до звуження кола користувачів послугами залізничного транспорту і зниження обсягів роботи залізничної компанії. Унаслідок впливу низки негативних факторів суспільна довіра до залізничної компанії і надалі невпинно знижується, що призводить до загострення кризи довіри з боку основних стейкхолдерів і погіршення взаємовідносин між ними. Це у свою чергу в майбутньому може призвести до непередбачуваних ризиків і загроз розвитку залізничної компанії.

Для деяких сфер, таких як фінанси або страхування, втрата довіри з боку стейкхолдерів може призвести до краху компанії в дуже короткі терміни. Безсумнівно, існують сфери і компанії, для яких криза довіри не впливає на бізнес настільки ж швидко і помітно (наприклад, це стосується компаній монополістів). Однак навіть у цьому випадку в довгостроковій перспективі наслідки втрати довіри можуть бути не менш згубними. Саме довіра стає найбільш важливим ресурсом, за який починають конкурувати і локальні бізнеси, і транснаціональні компанії [375].

Тому в таких умовах значно актуалізується важливість відновлення довірчих відносин і забезпечення позитивного сприйняття залізничної компанії стейкхолдерами з метою покращення її корпоративного іміджу на вітчизняному споживчому ринку та в бізнес-просторі. Одним з дієвих механізмів досягнення зазначеної мети є впровадження нових маркетингових підходів у систему корпоративного управління та використання сучасних маркетингових комунікаційних технологій.

На сьогодні у відповідь на інтенсифікацію конкурентних процесів на ринку та зростання індивідуалізації запитів споживачів відбуваються швидкоплинні й вагомні зміни в еволюційному розвитку концепції маркетингу, що супроводжуються переходом від класичних форм провадження

маркетингової діяльності до маркетингу взаємодії або відносин, покликаною досягти максимального рівня узгодженості та збалансованості інтересів суб'єктів бізнес-середовища. Враховуючи втрату довірчого ставлення до залізничної компанії та потребу покращення бізнес-іміджу, вагомого значення набуває інтеграція концепції маркетингу взаємодії в систему корпоративного управління на залізничному транспорті, що дозволить досягти низки конкурентних переваг, пов'язаних із забезпеченням гармонізації партнерських відносин залізничної компанії з клієнтами та бізнес-партнерами.

Наукова спільнота дійшла висновку, що сучасна концепція маркетингу повинна мати двоєдиний вектор розвитку, завдяки якому товари набуватимуть додаткової цінності для споживачів і суспільства за рахунок орієнтації на формування додаткового попиту для покращення якості життя і врахування екологічних стандартів і соціально-економічних наслідків виробництва і споживання товарів. Це обумовило перехід до концепції соціально-етичного маркетингу (освіченого маркетингу, соціально-орієнтованого маркетингу, соціально-відповідального маркетингу), що є відображенням сучасних потреб міжнародної спільноти до подальшого розвитку економіки з урахуванням потреб майбутніх поколінь. Цей концептуальний напрям є яскравим відображенням парадигми сталого розвитку, яка отримала підтримку багатьох країн світу як соціально та екологічно орієнтована модель розвитку світової цивілізації, при якій зростання добробуту суспільства не входить у суперечність з соціальними потребами та можливостями природних систем [376].

У якості нового еволюційного етапу розвитку концепції маркетингу та логічного продовження соціально-етичного різновиду визначають маркетинг відносин або взаємодії, що базується на врахуванні інтересів усіх сторін взаємовідносин – споживачів, постачальників, партнерів, суспільства в цілому.

Вивчення теоретичних аспектів новітніх форм маркетингу дозволило дійти висновку, що нині існує низка наукових підходів до визначення даного поняття і особливостей використання зазначеної концепції в діяльності підприємства. Так, колектив авторів [377] розглядають маркетинг відносин як

процес створення, підтримання та розширення міцних, взаємовигідних відносин зі споживачами або іншими зацікавленими особами.

М. Мотіна розкриває сутність маркетингу взаємодії як концепцію, орієнтовану на довгострокові взаємовідносини зі споживачами і на задоволення цілей сторін, що беруть участь у комунікаціях. Автор виділяє такі основні типи партнерства, як партнерство постачальників, покупців, внутрішнє та відносне партнерство. Внутрішніми партнерами визначено працівників, відносними партнерами – конкурентів, некомерційні організації, органи державної влади тощо [378].

Досить ґрунтовне визначення маркетингу відносин надано Л. О. Стрій як філософії маркетингу, спрямованої на встановлення, підтримку і зміцнення взаємовигідних відносин співробітництва з усіма учасниками процесу планування, виробництва і розподілу товарів, послуг та інформації з метою забезпечення тривалого процвітання підприємства, підтримки і поліпшення благополуччя його партнерів, споживачів і суспільства в цілому [379].

У науковій роботі [380] колектив авторів розглядають поняття концепції маркетингу відносин як формування довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди. Також автори наполягають на виокремленні двох напрямів маркетингу відносин – маркетингу партнерських взаємовідносин і маркетингу лояльності. Зокрема маркетинг лояльності трактують як процес формування довгострокових відносин довіри між фірмою і клієнтами з метою створення додаткових цінностей для споживача та економічної вигоди для фірми.

І. О. Соловйов і О. В. Самчук, трактуючи поняття маркетингу відносин, доволі влучно підкреслюють його принципову відмінність: маркетинг відносин як концепція управління, на відміну від існуючих підходів, передбачає безпосередню участь покупця в ланцюжку створення цінностей [381].

Колектив авторів [382] уточнюють, що основна ідея маркетингу взаємодій полягає в тому, що об'єктом і результатом процесу управління маркетингом стають комунікації з покупцями, постачальниками і

посередниками на довгостроковій партнерській основі. У цьому плані маркетингові відносини розуміються як найважливіший ресурс, який має фірма і може достатньо продуктивно використовувати, розробляючи і здійснюючи моделі своїх маркетингових контактів. Тобто метою концепції маркетингу взаємодій є формування унікального активу фірми – довгострокових взаємовигідних відносин з ключовими партнерами.

Н. Б. Колотова, підтримуючи думку попередніх авторів, зазначає, що наявність постійного «зворотного зв'язку» довгострокового характеру зумовлює основну ідею маркетингу відносин – об'єктом управління маркетингом стає не сукупне рішення, а відносини (комунікації) з учасниками підприємницької діяльності. У якості особливості маркетингу відносин виділено те, що основна увага звертається на стратегічний аспект співпраці й на отримання прибутку в довгостроковому періоді [383].

Досить цікаву думку висловлює К. М. Луцій про новий еволюційний етап розвитку маркетингу – концепції маркетингу взаємодії, що, за тезою автора, передбачає розроблення індивідуальної маркетингової стратегії для кожного окремого клієнта і розроблення окремих комплексів маркетингу, адаптованих до кожного індивідуального елемента системи взаємодії з клієнтом. Автором уточнено, що використання концепції маркетингу взаємодії при взаєминах з клієнтом передбачає розвиток не тільки технічної, але й соціальної сторони взаємовідносин. Таким чином, у процесі комунікації зі споживачем необхідно встановити особистий контакт, що потребує високого рівня корпоративної культури компанії і високого професіоналізму персоналу. Цей набір дає змогу виробляти високоякісні товари і створювати позитивні соціальні атмосфери взаємодії з клієнтом, що призводять в остаточному підсумку до задоволення клієнта не тільки після отримання та використання продукту фірми, а в процесі всього часу спілкування з персоналом компанії [384].

Досліджуючи еволюцію розвитку теорії маркетингу, стало зрозуміло, що концепція маркетингу взаємодії виникла на тлі розвитку парадигми соціальної відповідальності підприємства, яку нині розглядають з позиції забезпечення

прибутковості діяльності з одночасним дотриманням соціально-етичних норм: створення нових робочих місць, підвищення соціальних гарантій працівників, дотримання законодавчих норм, виконання податкових зобов'язань перед державою, підтримання рівня екологічної безпеки навколишнього середовища, участь у соціальних проектах регіонального та національного значення тощо.

В умовах посилення конкурентних тенденцій підприємства вдаються до незаконних і недобросовісних методів боротьби з конкурентами, використання різноманітних схем фінансових махінацій і маніпулювання свідомістю потенційних споживачів. Однак у результаті відбувається невиконання взятих підприємством зобов'язань та у випадку з клієнтами невідповідність продукції чи послуги визначеним якісним характеристикам, що знижує рівень довіри клієнтів не тільки до відповідної компанії, але й до інших бізнес-суб'єктів. У таких умовах актуалізується потреба використання дієвих інструментів відновлення довіри та завоювання прихильності споживача, налагодження конструктивного діалогу між компанією та клієнтами.

Керівництво залізничної компанії неодноразово підкреслювало потребу побудови нової системи взаємовідносин на залізничному транспорті. Презентуючи нову модель ринку залізничних перевезень, було наголошено, що найважливішим рівнем у його структурі має бути клієнт. Усі зміни, що впроваджуватимуться в залізничній галузі як на макрорівні (держави, міністерства), так і мікрорівні (АТ «Укрзалізниця»), мають бути спрямовані на задоволення потреб клієнта [385].

В. о. голови правління АТ «Укрзалізниця» Євген Кравцов наголошує, що сьогодні залізнична компанія вкрай потребує нових інноваційних рішень та інформаційних технологій, зокрема щодо покращення співпраці з клієнтами. З метою вирішення зазначеного завдання і низки інших питань АТ «Укрзалізниця» сумісно з 1991 Open Data Incubator за підтримки Міністерства економічного розвитку і торгівлі, а також Офісу Національної інвестиційної ради України запущено програму Future of Mobility Lab.UZ edition (1991.vc/mobility), яка стартувала у вересні 2018 року. Це перша в

Україні інкубаційна програма, що відкриває держсектор стартапам. У результаті конкурсного відбору до корпоративної програми увійшли 10 проектів, серед яких рішення для боротьби з крадіжками майна АТ «Укрзалізниця»; використання блокчейн та IoT технологій у постачанні продукції; система підтримки прийняття рішень у сфері організації пасажирських перевезень; управління обстеженням і визначенням технічного стану об'єктів; система для оптимізації та планування роботи логістики; єдине рішення для замовлення квитків, підтримки користувачів, постпродажу та маркетингу тощо [386]. Оскільки АТ «Укрзалізниця» має доволі багато точок контакту з клієнтами, використання новітніх рішень може стати базисом покращення якості послуг, підвищення лояльності клієнтів і розширення клієнтської бази.

Також з лютого 2018 року АТ «Укрзалізниця» розпочато договірну кампанію з укладення Єдиних договорів про надання послуг з перевезення вантажів, надання вантажного вагона та інших послуг. Для зручності клієнтів і прискорення реєстрації нового договору в автоматизованій системі «Клієнт-УЗ» реалізована можливість підтвердження клієнтом своєї згоди про застосування всіх умов договору шляхом накладання на електронному примірнику Єдиного договору свого електронного цифрового підпису, виданого будь-яким акредитованим Центром сертифікації ключів (наприклад, Державної фіскальної служби України). Автоматична реєстрація клієнта дозволяє здійснювати планування перевезень, внесення попередньої оплати та відправлення і одержання вантажів, у т. ч. до повернення підписаного примірника договору про надання послуг. За попередніми підрахунками залізничної компанії, автоматизована реєстрація займатиме близько 5 хвилин часу вантажовідправника [387].

Взаємодія із зацікавленими сторонами відбувається в робочому порядку (відповідно до функціональних обов'язків департаментів), оскільки в компанії наразі не завершено виділення окремого підрозділу, відповідального за даний напрям. Під час взаємодії з зацікавленими сторонами АТ «Укрзалізниця»

прагне використовувати найбільш ефективні канали комунікації, спрямовані на інформування зацікавлених сторін, а також отримання від них зворотного зв'язку. Взаємодія здійснюється за допомогою групи інформаційних каналів включно з офіційними інтернет-порталами і каналами компанії в соціальних мережах, а також корпоративними виданнями [115].

Слід зазначити, що нині діалогова взаємодія споживачів і залізничної компанії здійснюється на рівні Департаменту інформаційної політики та зв'язків з громадськістю і в рамках мережі контактних центрів. Так, за дев'ять місяців 2018 року до Контакт-центру Центру транспортної логістики АТ «Укрзалізниця» надійшло 21 134 звернення, зокрема 17 489 телефонних і 3645 письмових звертань. Найпоширеніші питання пов'язані з процедурами укладення нового Єдиного договору з АТ «Укрзалізниця», зокрема роз'яснень щодо прав та обов'язків сторін; розподілом і забезпеченням надання рухомого складу під навантаження; коригуванням електронних заявок; нарахуванням плати за перевезення вантажів у внутрішньому, експортному, імпортовому і транзитному сполученнях; визначенням місцеперебування вагонів; а також з причинами затримки вантажів на шляху прямування до станції призначення [387]. Пасажирів, які зверталися до контакт-центрів, найчастіше турбували питання скасування та внесення змін до розкладу руху поїздів, відсутність квитків, роботи вокзалів і залізничних станцій, незадовільного санітарного стану вокзалів і вагонів, некваліфікованої та безвідповідальної поведінки працівників залізничної компанії тощо.

Беручи до уваги важливість відновлення довіри клієнтів і потребу побудови довірчих відносин з партнерами й споживачами, залізнична компанія нині потребує використання концепції маркетингу взаємодії у своїй діяльності. Адаптуючи зазначену концепцію маркетингу до специфіки залізничної галузі, слід розглядати маркетинг взаємодії на залізничному транспорті як безперервний процес гармонізації відносин залізничної компанії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами з метою забезпечення високої якості транспортно-логістичного обслуговування, формування позитивного

емоційного досвіду клієнтів стосовно користування послугами залізничного транспорту, досягнення довгострокової, довірчої та взаємовигідної співпраці залізничної компанії зі стейкхолдерами, забезпечення її позитивного корпоративного іміджу та позиціонування (рис. 4.8) [388, 389; 390].

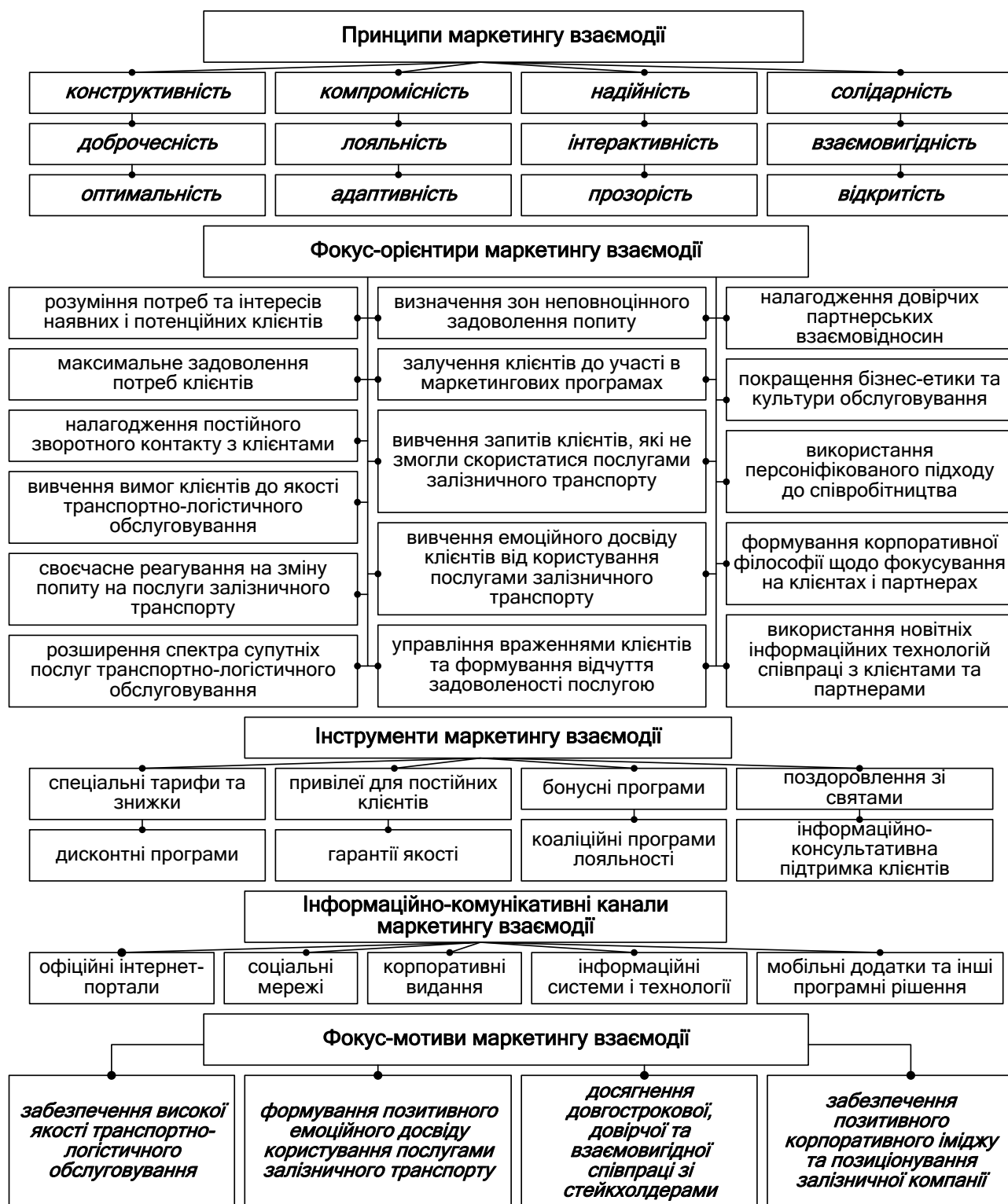


Рис. 4.8. Адаптивна модель маркетингу взаємодії в контексті розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті (авторська розробка)

Ґрунтуючись на вищесказаному, слід зазначити, що маркетинг взаємодії базується на врахуванні таких соціально-відповідальних принципів, як конструктивність, компромісність, надійність, солідарність, доброчесність, лояльність, інтерактивність, взаємовигідність, оптимальність, адаптивність, прозорість і відкритість. Ключовими фокус-орієнтирами маркетингу взаємодії мають стати [391; 392]:

- розуміння потреб та інтересів наявних і потенційних клієнтів;
- максимальне задоволення потреб клієнтів;
- налагодження постійного зворотного контакту з клієнтами;
- вивчення вимог клієнтів до якості транспортно-логістичного обслуговування;
- своєчасне реагування на зміну попиту на послуги залізничного транспорту;
- розширення спектра супутніх послуг транспортно-логістичного обслуговування;
- вивчення зон неповноцінного задоволення попиту;
- залучення клієнтів до участі в маркетингових програмах;
- вивчення запитів клієнтів, які не змогли скористатися послугами залізничного транспорту;
- вивчення емоційного досвіду клієнтів користування послугами залізничного транспорту;
- управління враженнями клієнтів і формування відчуття задоволеності послугою;
- налагодження довірчих партнерських взаємовідносин;
- покращення бізнес-етики та культури обслуговування;
- використання персоніфікованого підходу до співробітництва;
- формування корпоративної філософії щодо фокусування на клієнтах і партнерах;
- використання новітніх інформаційних технологій співпраці з клієнтами та партнерами тощо.

Досягнення визначених фокус-орієнтирів маркетингу взаємодії на залізничному транспорті можливе на основі використання інструментів (спеціальні тарифи та знижки; дисконтні програми; привілеї для постійних клієнтів; гарантії якості; бонусні програми; коаліційні програми лояльності; поздоровлення зі святами; інформаційно-консультативна підтримка клієнтів) та інформаційно-комунікативних каналів взаємодії (офіційні інтернет-портали; соціальні мережі; корпоративні видання; інформаційні системи і технології; мобільні додатки та інші програмні рішення).

Таким чином, використання адаптивної моделі маркетингу взаємодії на залізничному транспорті, що спрямована на гармонізацію відносин залізничної компанії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, дозволить досягти високої якості транспортно-логістичного обслуговування, сформуванню позитивний емоційний досвід клієнтів, які користуються послугами залізничного транспорту, забезпечити довгострокове, довірче та взаємовигідне співробітництво залізничної компанії зі стейкхолдерами, створити умови для формування її позитивного корпоративного іміджу та позиціонування в бізнес-просторі як соціально-відповідального суб'єкта господарювання.

Висновки до розділу 4

У четвертому розділі розглянуто соціальну відповідальність з позиції гармонізації відносин залізничної компанії з бізнес-партнерами та споживачами. На тлі стратегічного позиціонування залізничної компанії як соціально відповідального бізнес-суб'єкта визначено вагомість забезпечення високої якості залізничних перевезень, що дозволить покращити лояльність споживачів до залізничної компанії та підвищити її рейтинг на транспортно-логістичному ринку. На основі дослідження рівня задоволеності споживачів послугами залізничного транспорту ідентифіковано прояви погіршення якості

обслуговування у сфері вантажних і пасажирських перевезень, що зумовило необхідність визначення дієвих інструментів покращення якості послуг залізничного транспорту.

Виділення базових вимог споживачів до якості транспортно-логістичного обслуговування та вивчення теоретичних аспектів її підвищення дозволило сформулювати стратегічний концепт управління якістю послуг залізничного транспорту, що ґрунтується на впровадженні концепції соціальної відповідальності в систему управління якістю залізничної компанії на основі застосування стандартизованих і соціально-етичних інструментів з метою забезпечення високої якості послуг залізничного транспорту, підвищення задоволеності споживачів і покращення їх ставлення до залізничної компанії.

Встановлено, що уповільнення процесів реформування та поглиблення декларативного характеру реалізації ключових проектів у залізничній галузі призвело не тільки до зниження якості послуг залізничного транспорту і загострення інших наболілих проблем, але й спровокувало виникнення нових ризиків, викликаних зниженням довіри ключових стейкхолдерів до залізничної компанії. Беручи до уваги вагомість подолання кризових явищ у залізничній галузі та відновлення довіри до залізничної компанії, автором систематизовано ризик-фактори взаємодії в системі відносин «залізнична компанія – стейкхолдери» за такими групами: законодавчі, організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні, корупційні, кадрові, репутаційні, техніко-технологічні, екологічні, безпекові, відносин з клієнтами та партнерських відносин. Розкрито поетапність формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті, що передбачає визначення потенційних зон ризику; ідентифікацію ризик-факторів взаємодії залізничної компанії і стейкхолдерів; оцінку ризик-факторів, передумов та наслідків їх виникнення; формування адаптивного інструментарію ризик-менеджменту; підготовку аналітичної звітності щодо результативності використання системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті та в разі потреби внесення необхідних коректив до її змістовного наповнення.

Аргументовано, що внаслідок деструктивного впливу таких факторів, як зниження якості послуг залізничного транспорту і загострення кризи довіри ключових стейкхолдерів до залізничної компанії, відбулося погіршення іміджу залізничної компанії та її стратегічного позиціонування на ринку транспортно-логістичних послуг. Враховуючи соціально відповідальні ініціативи розвитку АТ «Укрзалізниця», визначено ключові елементи і критерії оцінки корпоративного іміджу залізничної компанії. Встановлено, що в умовах провадження соціально-відповідальної діяльності АТ «Укрзалізниця» формування корпоративного іміджу відбувається насамперед на основі ретроспективного досвіду співпраці бізнес-партнерів із залізничною компанією, емоційного досвіду та вражень споживачів від користування послугами залізничного транспорту, екологічної відповідальності залізничної компанії і практики реалізації соціальних проектів державного та регіонального значення. У якості найбільш ефективного інструменту формування позитивного іміджу визначено маркетинг взаємодії, що акцентує увагу на всебічному врахуванні інтересів суб'єктів взаємовідносин. Розроблено адаптивну модель маркетингу взаємодії, у якій розкрито фокус-орієнтири та фокус-мотиви залізничної компанії у взаємовідносинах зі споживачами і бізнес-партнерами, досягнення яких можливо на основі застосування маркетингових інструментів та інформаційно-комунікативних каналів взаємодії. Використання адаптивної моделі маркетингу взаємодії дозволить покращити якість послуг залізничного транспорту, сформувати позитивний емоційний досвід споживачів, забезпечити довгострокове, довірче та взаємовигідне співробітництво залізничної компанії зі стейкхолдерами, досягти позитивного іміджу та позиціонування в бізнес-просторі як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

Наукові результати четвертого розділу знайшли відображення в наукових працях [317, 318, 319, 325, 326, 327, 369, 388, 389, 390, 391, 392] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

5.1. Формування системи управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті

Соціально відповідальне ведення бізнесу вимагає від АТ «Укрзалізниця» безперервного вдосконалення корпоративної екологічної діяльності. Це обумовлено і тим, що з кожним роком питання екологічної соціальної відповідальності стає все більш актуальним як за кордоном, так і в Україні у зв'язку з впливом глобалізації, зростанням загроз техногенних та екологічних катастроф, актуалізацією здорового способу життя, соціалізацією трудових відносин тощо. Для залізничного транспорту питання екології дуже важливі і для забезпечення якісної роботи у сфері перевезень. У зв'язку з зазначеним сталий розвиток залізничного транспорту та підвищення його конкурентоспроможності вимагає комплексного вирішення екологічних завдань. Цей підхід передбачає кардинальний перехід від боротьби з наслідками шкідливого впливу на навколишнє середовище до запобігання цим впливам, мінімізації шкоди навколишньому середовищу, залучення до переробки раніше накопичених у навколишньому середовищі відходів з використанням екологічно безпечних способів.

Варто констатувати, що екологізація діяльності компаній на сьогодні стає новим серйозним фактором конкурентоспроможності. Цей процес взаємозв'язаний з поступовим зменшенням ролі та вичерпанням потенціалу багатьох інших факторів конкурентоспроможності, зокрема звуженням поля дії цінової конкуренції. «Екологізація» методів господарювання дозволяє компаніям зменшувати екологічні ризики та скоротити витрати в умовах

жорсткого державного регулювання забруднення навколишнього середовища, а також економії використовуваних ними ресурсів, у тому числі невідновлюваних, і зробити свій бізнес більш привабливим для інвесторів. Екологічно відповідальний підхід, що застосовується більшістю компаній, сприяє, а не перешкоджає (як це намагаються представити деякі фірми, що грають у конкурентній боротьбі) появі новітніх досягнень науки і техніки. Крім того, «екологізація» діяльності компаній, безсумнівно, має велике значення для формування їхнього позитивного образу в очах громадськості (у тому числі через неурядові організації) [393].

Ґрунтуючись на вищезазначеному, слід зазначити, що однією з найважливіших основ забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту є побудова ефективної системи управління екологічною діяльністю, яка дозволяє реалізувати сучасні міжнародно визнані принципи та механізми в даній сфері.

У зарубіжних дослідженнях і публікаціях питанням взаємозалежності екології та бізнесу приділялося багато уваги. Серед економістів, які займаються цією проблематикою, необхідно відзначити таких вчених, як Г. Брундланд [394], Г. Дейлі [395], Д. Х. Медоуз, Й. Рандерс, Д. Л. Медоуз [396, 397], Н. Пахомова, К. Ріхтер, А. Ендрес [398], М. Портер [399, 400], С. Харт [401] та інші.

Теоретико-методичні основи системного управління екологічною діяльністю на макро- і мікрорівнях української економіки розкриваються в наукових працях таких вітчизняних вчених, як О. Балацький, В. Лук'янихін, О. Лук'янихіна [402], Б. Буркинський [403], О. Веклич [404, 405], Т. Галушкіна [406], О. Грішнова [407], Б. Данилишин, С. Дорогунцов, В. Міщенко [408], В. Дикань, І. Токмакова [409], О. Карінцева [410], Л. Мельник [411], Б. Панько [412], А. Садеков [413], Ю. Стадницький [414], Ю. Туниця [415], С. Харічков [416], О. Чигрин [417] та інших, у тому числі вирішенню окремих питань управління екологічними аспектами діяльності підприємств залізничної галузі присвячено наукові роботи таких вчених як, З. Дзуліт [418], О. Рибіна [419], Л. Чернюк, М. Чеховська [420], та інших. Однак питання управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті потребує подальших

досліджень.

У відношенні впливу господарської діяльності на навколишнє середовище можна виділити чотири основні підходи, якими керуються компанії, держави, а також суспільство, включаючи вчених (рис. 5.1).

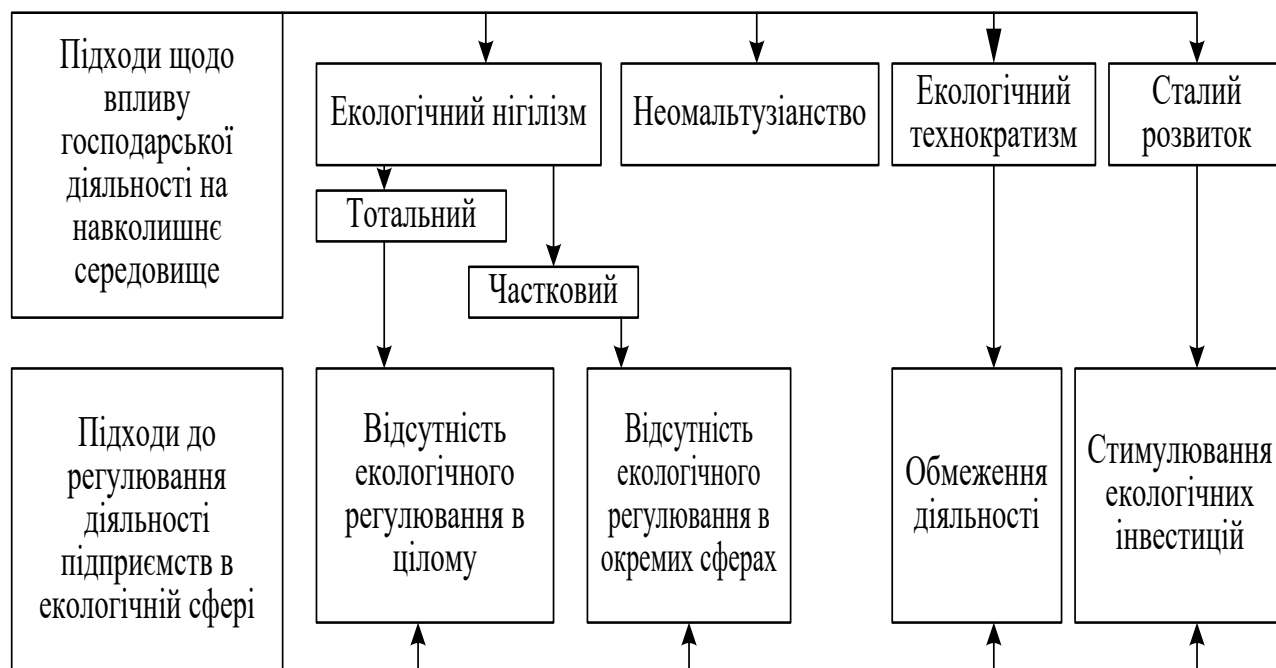


Рис. 5.1. Підходи до формування інструментів екологізації діяльності підприємств [393, с. 31]

Перший підхід полягає в ігноруванні екологічної складової розвитку та прийнятті економічних рішень у сфері виробництва та споживання без урахування екологічних і природно-ресурсних обмежень. Можна назвати його «екологічним нігілізмом».

«Екологічний нігілізм» буває тотальним, що заперечує важливість екологічної складової економічного розвитку в принцип, і частковим, який заперечує або недооцінює тільки окремі екологічні тенденції. Тотальний «екологічний нігілізм» панував до 1960 -1970 років в економічних доктринах практично всіх держав. Прикладом часткового «екологічного нігілізму» є заперечення багатьма сучасними економістами і політиками взаємозв'язку між діяльністю людини і глобальними змінами клімату.

Другий підхід - неомальтузіанство, консервативна концепція, вказує лише на один спосіб вирішення екологічних проблем: обмеження зростанням господарської діяльності та споживання. А це при відмові від погіршення якості життя, на думку прихильників даного підходу, можливо тільки при обмеженні чисельності населення.

Третій підхід можна назвати «екологічним технократизмом». На противагу неомальтузіанству він надає пріоритет досягненням науково-технічного прогресу у сфері раціонального природокористування. Існує безліч прикладів того, що нові технології забезпечили прорив в одній або декількох галузях економіки як з точки зору економічної ефективності, так і в плані зменшення та запобігання негативному впливу на навколишнє середовище.

Четвертий підхід - концепція сталого розвитку, яка відображує цілі та ідеї «екологічного технократизму», але робить більший акцент на соціальні та демократичні імперативи. У тому числі постулюється необхідність передачі екологізованих технологій із розвинених країн у ті, що розвиваються, як на макро-, так і мікрорівні. Найпоширеніша формула сталого розвитку офіційно була прийнята на Всесвітній конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку, що проходила в Ріо-де-Жанейро в 1992 році.

Поняття «сталий розвиток» є офіційним українським відповідником англійського терміна «sustainable development», дослівний переклад якого з урахуванням контексту звучить як «життєздатний розвиток», а за змістом – «самопідтримуючий розвиток» [421]. За визначенням Комісії ООН зі сталого розвитку, його мета полягає в тому, щоб задовольнити потреби сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [394].

З екологічної точки зору, перехід до сталого розвитку передбачає поетапне відновлення природних екосистем до рівня, який забезпечує сталість навколишнього середовища і при якому з'являється реальна можливість існування майбутніх поколінь людей, задоволення їхніх життєво важливих потреб та інтересів. Організація господарської діяльності, що не руйнує

біосферу, а зберігає її, тобто екологодопустимої, що не виходить за межі ємності екосистем, – один із центральних напрямів становлення майбутнього сталого суспільства [422].

На рівні суб'єктів господарювання екологічна компонента сталого розвитку полягає в екологічно відповідальному господарюванні, яке проявляється в соціально-економічних відносинах, що включають нормативні та ініціативні і добровільні додаткові зобов'язання підприємств з екологічного супроводу бізнес-діяльності з метою мінімізації негативного та максимізації позитивного впливу на природу та людей, а також відповідні стимулюючі заходи з боку держави.

У цілому екологічно відповідальний тип господарювання дозволяє компаніям отримувати переваги, знижувати екологічні ризики (звідси інтерес до екологічного менеджменту з боку страхових компаній) і скорочувати витрати в умовах жорсткого державного регулювання забруднення навколишнього середовища. Завдяки ефективній екологічній практиці компанії також економлять використовувані ними ресурси, в тому числі невідновлювані, і підвищують власну інвестиційну привабливість. У ряді випадків «екологоорієнтований підхід» сприяє появі новітніх досягнень науки і техніки, в першу чергу в області нових джерел енергії та підвищення ефективності енергоспоживання, а також в області біо- та генної інженерії. Крім того, «екологізація» діяльності компаній, безсумнівно, дуже позитивно позначається на їх іміджі в очах громадськості (в тому числі за допомогою роботи з неурядовими організаціями).

На сьогоднішній день практично всі великі компанії займаються плануванням свого впливу на навколишнє середовище, розробкою власної екологічної політики та систем екологічного менеджменту. Такий підхід знайшов відображення і в документації компаній. Багато підприємств розробляють програмні документи з екологічної політики та екологічного менеджменту, а також публікують щорічні звіти про екологічні аспекти своєї діяльності. Велике значення в цьому зв'язку отримала Глобальна ініціатива зі

звітності (Global Reporting Initiative).

Турбота про навколишнє середовище та забезпечення високого рівня екологічної безпеки є невід'ємною частиною діяльності АТ «Укрзалізниця», хоча залізничний транспорт є більш екологічно чистим і енергоефективним порівняно з автомобільним, що багато в чому обумовлено і електрифікацією залізниць, динаміку якої подано на рис. 5.2.

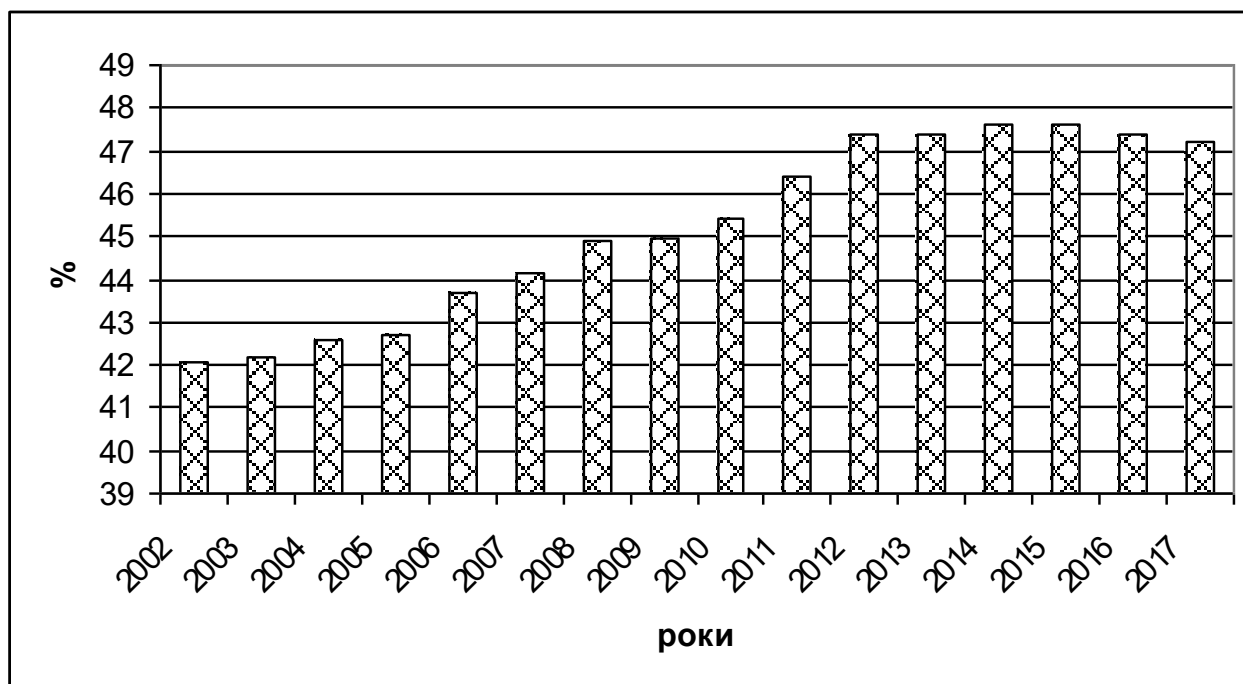


Рис. 5.2. Динаміка питомої ваги електрифікованих шляхів сполучення, %
(сформовано на основі роботи [423])

Експлуатаційна довжина колій АТ «Укрзалізниця» у 2017 році становить 19769,9 км, з них електрифіковано 9334,5 км або 7,22 %. У 2019 році АТ «Укрзалізниця» планує розпочати реконструкцію та електрифікацію 148-кілометрової ділянки Волинська-Миколаїв для підвищення пропускну здатності напрямку Знам'янка-Миколаїв, що веде до морських портів Херсона. Також у планах компанії на наступні кілька років - електрифікація ділянок Ковель-Ізов-Держкордон (94 км) і Миколаїв-Колосівка (105 км), реконструкція з електрифікацією ділянки Держкордон-Овруч-Коростень-Житомир-Бердичів (215 км). До 2021 року АТ «Укрзалізниця» планує

збільшити експлуатаційну довжину електрифікованих колій на 430 км, частка електрифікованих колій складатиме 48,95 % [424].

Однак необхідно враховувати, що залізниці спричиняють проблеми, які класифікують за основними напрямками взаємодії з довкіллям:

- 1) великий споживач палива;
- 2) джерело забруднення довкілля;
- 3) одне з потужних джерел шуму;
- 4) причина вилучення сільськогосподарських угідь під шляхи і стаціонарні споруди;
- 5) причина травмування та смерті людей і тварин [425, с. 68].

Показники впливу залізничного транспорту на навколишнє середовище подано в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Основні показники впливу АТ «Укрзалізниця» на навколишнє середовище у 2016-2017 роках (сформовано на основі роботи [115])

Показник	2016 рік	2017 рік
1	2	3
Забір води, млн м ³ ,	26,257	24,652
Обсяг водоспоживання, тис. м ³	8963,11	10 940,23
Відведення зворотних вод у водойми, млн м ³	6,286	6,417
Стаціонарні джерела викидів, од.	15672	16173
Викиди забруднюючих речовин від стаціонарних джерел, тис. т	3,277	3,246
Утворилося відходів, тис. т, у тому числі	124,024	109,416
I класу небезпеки	0,143	0,176
II класу небезпеки	0,731	0,833
III класу небезпеки	41,806	19,396
IV класу небезпеки	81,345	89,011

Як свідчать дані табл. 5.1, всього забрано води АТ «Укрзалізниця» за 2017 рік 24,652 млн м³, з них із власних джерел – 14,971 млн м³, що на

1,605 млн м³, або 6,5 %, менше порівняно з 2016 роком; втрачено 4,696 млн м³, що складає 19 % загальної кількості забраної води. Об'єм водоспоживання в 2017 році регіональними філіями та філіями АТ «Укрзалізниця» склав 10 940,23 тис. м³, що на 22 % більше порівняно з попереднім періодом, серед них: на виробничі потреби – 5456,065 тис. м³ (50 % всієї використаної води), на госпитні 5 484,165 тис. м³ (50 %). Загальне відведення зворотних вод у водойми склало 6,417 млн м³, що на 0,131 млн м³, або на 2 %, більше попереднього року у зв'язку з погодними умовами.

Протягом 2017 року в Товаристві утворилося 109,416 тис. т відходів проти 124,024 тис. тонн у 2016 році, що на 12 % менше. Із загального обсягу утворених 109,416 тис. тонн відходів становили: IV класу небезпеки – 89,011 тис. тонн (у 2016 році – 81,345 тис. т), з них тверді побутові відходи – 42,945 тис. т (у 2016 році – 43,876 тис. тонн); III класу небезпеки – 19,396 тис. т (у 2016 році – 41,806 тис. т); II класу небезпеки – 0,833 тис. т (у 2016 році – 0,731 тис. т); I класу небезпеки – 0,176 тис. т (у 2016 році – 0,143 тис. т). Значні ризики для здоров'я та навколишнього природного середовища становлять відходи I-III класів, тому негативним є збільшення на залізничному транспорті обсягу відходів I та II класу небезпеки на 13 % та 23 % відповідно.

Слід зазначити, що на залізничному транспорті є значна кількість джерел викидів в атмосферу – локомотивні, вагонні депо, вагонні ділянки, ремонтні заводи, 90 % викидів припадає на котлоагрегати (котельні, ковальські виробництва). Загалом у виробничих підрозділах АТ «Укрзалізниця» обліковується 16 173 од стаціонарних джерел викидів (2016 рік – 15 672 од), з них організованих 10 568 од (2016 рік – 10 446 од), обладнаних газоочисними установками – 943 од (2016 рік – 1 016 од). Викиди забруднюючих речовин від стаціонарних джерел у 2017 році склали 3,246 тис. т і зменшилися порівняно з минулим роком лише на 1 % [115], у тому числі динаміка викидів за основними забруднюючими речовинами подана в табл. 5.2.

Викиди забруднюючих речовин залізничного транспорту від
стаціонарних джерел у 2016-2017 роках [115]

Найменування забруднюючих речовин	2016 рік		2017 рік	
	Сумарні викиди забруднюючих речовин т/р.	%	Сумарні викиди забруднюючих речовин т/р.	%
Метали та їхні сполуки	40,045	1,2	39,400	1,2
Речовини у вигляді суспендованих твердих частинок	1 000,624	30,5	1 031,313	31,7
Сполуки азоту	345,04	10,5	321,268	9,9
Діоксид та інші сполуки сірки	476,732	14,6	405,535	12,5
Оксид вуглецю	862,047	26,3	878,613	27,1
Неметанові леткі органічні сполуки	519,152	15,9	515,072	15,9
Метан	27,315	0,8	35,610	1,1
Інші	6,158	0,2	19,332	0,6
Разом	3 277,113	100	3 246,143	100

Як бачимо з табл. 5.2 основними речовинами, що викидаються від стаціонарних джерел в атмосферне повітря, залишаються: речовини у вигляді суспендованих твердих частинок – 1,031 тис. т (37,7 % загальних викидів); оксид вуглецю – 0,879 тис. т (27,1 %); неметанові леткі органічні сполуки – 0,515 тис. т (15,9 %); діоксид та інші сполуки сірки – 0,406 тис. т (12,5 %); сполуки азоту – 0,321 тис. т (9,9 %). Порівняно з 2016 роком обсяги викидів оксиду вуглецю та метану зросли на 1,9 % і 30 % відповідно, обсяги викидів діоксиду сірки та сполук азоту скоротилися на 14,9 % та 6,9 % відповідно. Крім того, в атмосферне повітря надійшло 181,349 тис. т (на 0,1 % менше порівняно з 2016 роком) діоксиду вуглецю - основного парникового газу, який впливає на зміну клімату [115].

Також залізничний транспорт є одним з основних споживачів паливно-

енергетичних ресурсів у господарчому комплексі держави, адже він споживає більш ніж 9 % виробленої електроенергії. Все зазначене вище засвідчує про вагомий вплив екологічного фактора на діяльність підприємств залізничної галузі та про необхідність підвищення ефективності екологічної діяльності як складової його сталого розвитку.

Галузевий аналіз сильних і слабких сторін екологічної діяльності відповідно до ратифікованих Україною конвенцій подано у табл. В.1 дод. В, з якого ми бачимо, що АТ «Укрзалізниця» докладає значних зусиль для охорони довкілля, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, збереження та відновлення природних ресурсів, реалізовує кроки, спрямовані на охорону атмосферного повітря, водних і земельних ресурсів, застосовує інноваційні технології. Екологічну політику АТ «Укрзалізниця» здійснює згідно з вимогами законодавства, а також реалізує ініціативи у сфері охорони навколишнього середовища.

Так, у 2017 році витрати АТ «Укрзалізниця» на екологічну діяльність склали 434,9 млн грн, у тому числі на виконання природоохоронних заходів – 223,805 млн грн [427]. Серед основних заходів екологічного спрямування: охорона та раціональне використання водних ресурсів, а саме ремонт систем водопостачання та очисних споруд для очищення стічних вод, що утворюються в процесі господарсько-побутової діяльності; охорона атмосферного повітря, а саме проведення робіт з реконструкції / модернізації котелень, систем опалення; переведення об'єктів на електроопалення; впровадження геліосистем; раціональне використання, зберігання та утилізація відходів виробництва впровадження світлодіодного освітлення, що в перспективі зменшить кількість утворення відходів першого класу небезпеки та зменшить витрати на утилізацію відпрацьованих люмінесцентних ламп; охорона та раціональне використання земель, надр, рослинних ресурсів тощо.

Основні завдання, які заплановано АТ «Укрзалізниця» в екологічній сфері в рамках реалізації Стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2017- 2021 роки подано на рис. 5.3.

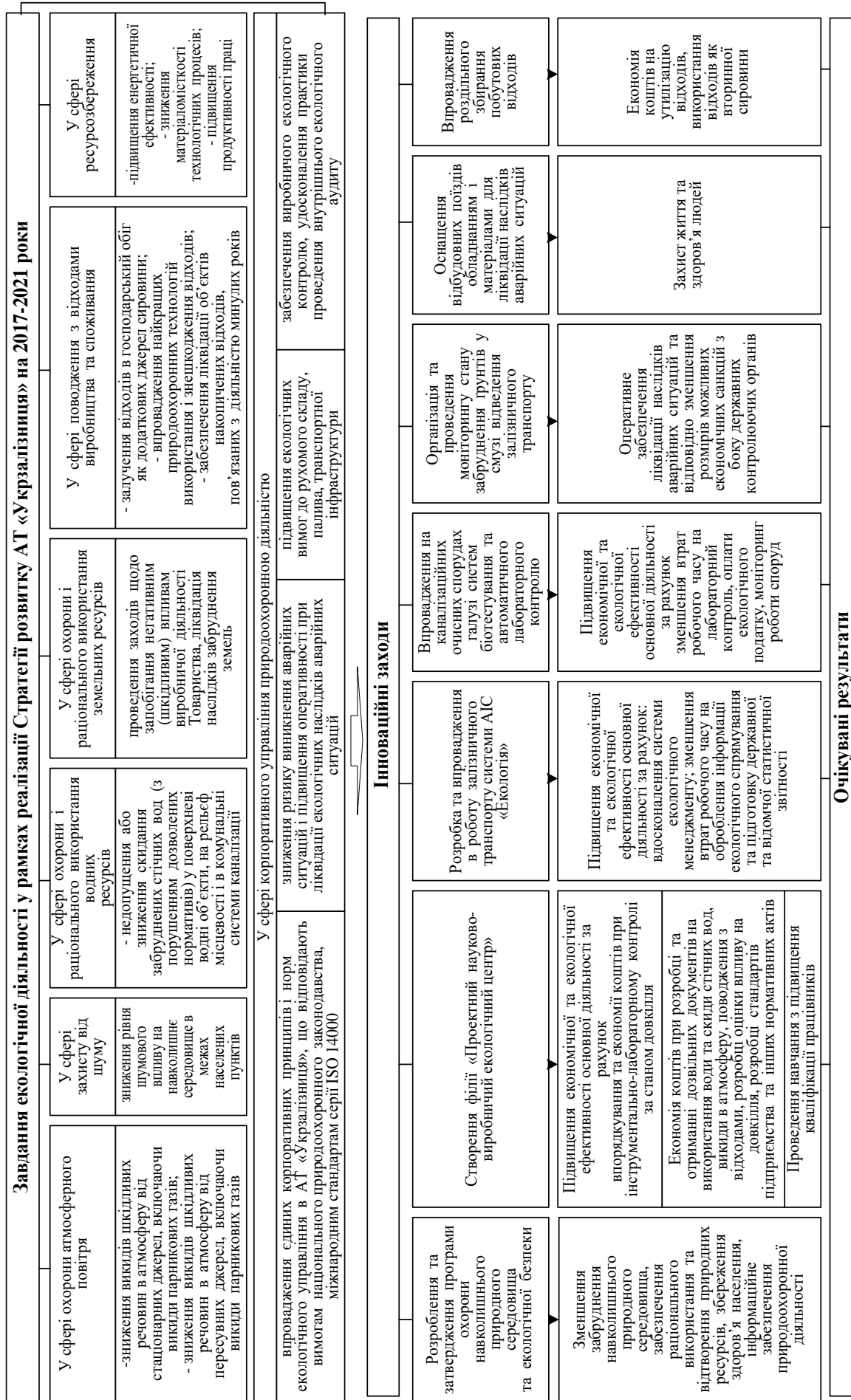


Рис. 5.3. Основні завдання, інноваційні заходи і очікувані результати екологічної діяльності у рамках реалізації Стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 роки (сформовано на основі роботи [115])

Як свідчать дані рис. 5.3, керівництво АТ «Укрзалізниця» прагне здійснювати свою діяльність з урахуванням балансу екологічних та економічних інтересів у місцях своєї присутності та раціонально використовувати природні ресурси, що є необхідною і важливою умовою переходу на принципи сталого розвитку.

АТ «Укрзалізниця» докладляє значних зусиль для охорони довкілля, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, збереження та відновлення природних ресурсів, реалізує кроки, спрямовані на охорону атмосферного повітря, водних і земельних ресурсів, застосовує ефективні інноваційні технології (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Капітальні інвестиції та поточні витрати АТ «Укрзалізниця»
на охорону НПС у 2017 р. (сформовано на основі роботи [35])

Напрями витрат	Сума, млн грн
Охорона атмосферного повітря	25,739
Очищення стічних та зворотних вод	90,623
Поводження з відходами виробництва	29,945
Захист і реабілітація ґрунту, підземних і поверхневих вод	23,228
Зниження шумового і вібраційного впливу	73,426
Збереження біорізноманіття і середовища існування	183,058
Радіаційна безпека	0,319
Інші напрями природоохоронної діяльності	8,568
Всього капітальних інвестицій і поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища	434,906

Витрати за рахунок капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» у 2017 році склали 40,983 млн грн, з них витрати на капітальний ремонт основних засобів природоохоронного призначення – 27,823 млн грн. До капітальних інвестицій, які здійснюються з метою охорони навколишнього природного середовища, належать витрати звітного року на будівництво нових, розширення, реконструкцію, реставрацію, технічне переобладнання діючих об'єктів, капітальний ремонт та придбання обладнання природоохоронного призначення довгострокового користування. Основні інвестиції: модернізація автотранспорту з установлення газового обладнання – 393,8 тис. грн;

впровадження геліосистем – 1,212 млн грн; переведення на електроопалення – 1,452 млн грн; ремонт очисних споруд та обладнання, мереж до них, флотаційних уста-новок – 1,052 млн грн; впровадження світлодіодного освітлення та заміна люмінесцентних ламп на енергозберігаючі – 4,2 млн грн; укладання безстикової колії – 20,480 млн грн; захист ґрунтів від замазучування (використання машин типу РМ), проектування об'єкта «Капітальний ремонт земляного полотна» - 6,699 млн грн; заходи з метою охорони лісових насаджень, серед них придбання та ре-монт кущорізів тощо – 2,619 млн грн.

До поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища належать витрати, які здійснюються на підтримку (утримання та експлуатацію) об'єкта (основних засобів природоохоронного призначення) у робочому стані та входять до складу витрат поточного періоду. До витрат «інші напрями природоохоронної діяльності» належать загальні по підприємству (експлуатаційні) витрати за відповідною номенклатурою статей, що пов'язані з утриманням апарату служб охорони навколишнього середовища, витрати на консультації, надання загальної освіти чи навчання з природоохоронних питань і поширення екологічної інформації. До оплати послуг природоохоронного призначення належать оплата наданих підприємству послуг природоохоронного призначення за відповідними напрямками, які включають платежі спеціалізованим організаціям (підприємствам) за відведення та очищення зворотних вод, вивезення, приймання, збереження, перероблення та знищення відходів, рекультивацію земель, зняття, зберігання, використання родючого шару ґрунту, оплату консультаційних послуг тощо.

Разом з зазначеним можна визначити такі негативні моменти екологічної діяльності залізничного транспорту: відсутність організації всебічного контролю за станом (якісним і кількісним) скидів і викидів забруднюючих речовин у довкілля; відсутність обліку у сфері поводження з відходами; неможливість запобігання та оперативного реагування на порушення природоохоронного законодавства; відсутність системи безперервного аналізу загроз та інші [428]. Загалом негативні аспекти традиційного управління

екологічною діяльністю на залізничному транспорті можна згрупувати в такі основні напрями: 1) орієнтація на боротьбу з наслідками забруднення; 2) висока ресурсоемність і в першу чергу паливоенергоємність; 3) низька залученість персоналу в екологічну діяльність і рівень його екологічної освіти; 4) низький рівень інвестицій в екологічні інновації та моральна і функціональна застарілість останніх. Виявлені недоліки, у першу чергу обумовлені невідповідністю організаційно-управлінського механізму управління екологічною діяльністю АТ «Укрзалізниця» вимогам сьогодення. Нині необхідне вдосконалення системи управління екологічною діяльністю на підприємствах АТ «Укрзалізниця». Вирішення даного завдання потребує вивчення теоретичних засад організації управління екологічною діяльністю суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

У наш час отримали розповсюдження такі терміни у сфері управління екологічною діяльністю, як екологічне управління, екологічний менеджмент, еколого-економічне управління, які вчені по-різному трактують залежно від ієрархічних рівнів управління та сутнісно-змістовного наповнення, зокрема на рівні суб'єктів господарювання в таких значеннях: мистецтво приймати ефективні управлінські рішення в цілях підвищення природоохоронної діяльності підприємств та організацій у конкретній ситуації господарювання; сукупність заходів, методів і засобів управління природоохоронною діяльністю підприємства [402]; частина загальної системи управління, що включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси та ресурси для розроблення, впровадження, оцінювання досягнутих результатів реалізації та вдосконалення екологічної політики, її цілей і завдань [429].

Останнє визначення як найповніше доводить, що управління екологічною діяльністю залізничного транспорту – це система, за допомогою якої здійснюється управління тими видами його діяльності, які завдають або потенційно здатні завдати шкоду навколишньому середовищу та його соціально-екологічній сфері підприємств залізничної галузі. Базисом

управління екологічною діяльністю є екологічна політика, під якою розуміють сукупність основних принципів, зобов'язань і намірів діяльності підприємства у сфері охорони навколишнього середовища та раціонального використання ресурсів [39].

Вивчення еволюції управління екологічною діяльністю суб'єктів господарювання [398, 409, 430-432] вказує на існування таких типів управління в даній сфері, що подано у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Типологія екологічно орієнтованого управління [432]

Тип управління	Діяльність підприємства	Стимулюючі заходи уряду
1	2	3
1. Управління, орієнтоване на виконання вимог (пасивне підприємство)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Очищення викидів, скидів, утилізація відходів у кінці виробничо-технологічного циклу. 2. Дотримання процедур зниження забруднення. 3. Дотримання вимог зовнішньої екологічної звітності. 4. Наявність екологічної служби. 5. Вживання екстрених заходів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Державний екологічний контроль, встановлення ефективних нормативів з урахуванням реальних технологічних і фінансових можливостей, урахування галузевих виробничих параметрів. 2. Попереджувальне інформування про можливу жорсткість екологічних нормативів, жорсткі заходи щодо забезпечення виконання
2. Превентивне управління (ефективне підприємство)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутрішній екологічний аудит (різних типів і спрямованості). 2. Запобігання забруднень заміною технологій, сировини і т. д . 3. Мінімізація відходів. 4. Скорочення енергоємності продукції. 5. Зниження рівня забруднень. 6. Інформування громадськості про екологічно значущі господарські рішення. 7. Створення системи екологічного обліку. 8. Відповідальність менеджерів у підрозділах за дотриманням параметрів екологічності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодавче підвищення відповідальності топ-менеджерів і підприємств. 2. Вимоги до інтеграції в регіональну систему управління захороненням та утилізацією відходів. 3. Обов'язкове надання екологічно значущої інформації ромадськості. 4. Розроблення стимулюючих програм енергозбереження, управління попитом, "екологічного" оподаткування

Продовження табл. 5.4

1	2	3
3. Стратегічне екологічне управління (екологічна концепція)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток екологічного маркетинга. 2. Рівноправний діалог з громадськістю та споживачами. 3. Зовнішній екологічний аудит. 4. Впровадження програм екологічної сертифікації товарів і послуг. 5. Надання повного обсягу екологічно значущої інформації. 6. Створення систем «життєвих циклів» продукції та її утилізації. 7. Облік екологічно значущих вимог в інвестиційно-проектному циклі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток нормативної бази. 2. Створення державної програми екомаркування. 3. Підтримка екологічних ініціатив громадськості та споживачів. 4. Стратегія управління потоками товарів і сировини, їхня оптимізація. 5. Розвиток місцевих механізмів управління екологічно значущою діяльністю
4. Управління стійким розвитком (активне підприємство)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Місія підприємства в процесі сталого розвитку. 2. Визнання ролі підприємства в потоках товарів, сировини і енергії. 3. Відповідність політиці щодо етики «екологічно чистої» збутової діяльності. 4. Відповідність екологічним стандартам ефективності на міжнародних ринках. 5. Відображення концепції сталого розвитку у звітності підприємства. 6. Міжнародний аудит 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поширення інформації на міжнародному рівні. 2. Міжнародне узгодження екологічних нормативів, стандартів і систем оподаткування. 3. Обговорення та прийняття на міжнародному рівні ініціатив у галузі охорони здоров'я, екологічної безпеки і сталого розвитку як пріоритетних по відношенню до системи вільного товарообміну

Як бачимо з табл. 5.4, у сучасному розумінні активне управління екологічною діяльністю являє собою цілеспрямований процес на підприємстві, що забезпечить його сталий розвиток, охорону навколишнього середовища, безпеку життєдіяльності людини, раціональне використання природних ресурсів та екологічну безпеку. Як зазначають вчені, в ідеалі сучасна соціально відповідальна ділова практика знаходить втілення в екологічно орієнтованому («зеленому») бізнесі.

Активне управління екологічною діяльністю підприємств потребує

обґрунтування екологічних цілей, формування екологічних стратегій і впровадження програм реалізації заходів екологічної політики. Останні визначаються біологічними та соціально-економічними особливостями суб'єкта господарювання, стратегічними цілями суспільства та дозволяють вижити підприємствам і досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Трансформація інструментарію такого управління обумовлена переорієнтацією підприємств на досягнення таких цілей: формування конкурентних переваг; економія коштів на підставі збереження ресурсів; економія коштів на підставі зниження обсягів відходів; скорочення часу на отримання дозволів і зменшення кількості робіт, пов'язаних з отриманням ліцензій; зменшення витрат на покриття ризиків екологічних платежів; поліпшення ринкового потенціалу; поліпшення іміджу підприємства як роботодавця (збереження здоров'я працівників); підвищення загального іміджу; зростання вартості нематеріальних активів підприємства та його вартості в цілому.

Досягнення цілей активного управління екологічною діяльністю відбувається шляхом вирішення таких основних завдань, як попередження екологічних ризиків і загроз, забезпечення ресурсоефективності та бережливе виробництво, раціональне природокористування і екологічна модернізація.

На погляд автора, теоретичною основою активного управління екологічною діяльністю суб'єктів господарювання є саме підходи концепцій екологічної модернізації, оскільки практично в усіх науковців у даній науковій сфері є загальне оптимістичне розуміння того, що екологічна модернізація може і повинна привести до інноваційних структурних змін для сталого розвитку.

Узагальнення підходів до екологічної модернізації [411, 433-441] дозволило виділити такі її напрями на рівні господарюючих суб'єктів:

- техніко-технологічний (заміна існуючих промислових технологій на ресурсозберігаючі та менш руйнівні для природи, здоров'я людини та навколишнього середовища);

- матеріально-логістичний (заміна матеріалів на еколого більш безпечні та зниження їхніх витрат на кожному етапі логістики);
- освітньо-компетентнісний (формування екологічних компетенцій менеджерів як основних ініціаторів і мотиваторів впровадження заходів екологізації та персоналу);
- організаційно-управлінський (екологічно орієнтоване удосконалення організаційної структури та управлінського інструментарію);
- культурно-комунікаційний (формування екологічного свідомості, екологічного дискурсу та екологічних практик);
- інституціональний (сприяння розвитку інститутів екологічної відповідальності).

Нині спостерігається перехід до комплексного використання, інтеграції вище поданих підходів, що в сукупності спрямовані на екологічну трансформацію та вдосконалення бізнес-процесів. У той же час екологічна модернізація в практиці вітчизняних підприємств часто представлена точковими не актуальними на сьогодні заходами з удосконаленнями екологічної діяльності. У зв'язку з зазначеним для впровадження на підприємствах залізничного транспорту і забезпечення їхнього сталого розвитку пропонується стратегічно орієнтований комплексний підхід до вдосконалення їх екологічної діяльності, що ґрунтується на досягненні екологічного прогресу за рахунок реалізації передових інноваційних рішень, що дозволяють підвищити відповідальність і соціально-економічну ефективність підприємств галузі.

На сучасному етапі господарювання в активному управлінні екологічний фактор розглядається і в контексті капіталізації підприємств. Як зазначають М. Григорків та Г. Кібич [442], екологічна складова вартості підприємства включає безпосередній і опосередкований елементи. Безпосередній елемент - це вартість екологічних технологій, патентів, обладнання, що дозволяють здійснювати виробничі процеси без екодеструктивного впливу. Опосередкований елемент екологічної складової вартості підприємства - це

вартість, створена екологічним іміджем підприємства (його екологічний гудвіл), сформована в процесі екологоорієнтованого розвитку.

З поданих вище положень розрахунок екологічної вартості бізнеса (ЕВ) проводиться за формулою

$$EB = Ve_a + EG, \quad (5.1)$$

де Ve_a – вартість екологічних активів;

EG – екологічний гудвіл.

Підтримуємо думку Л. А. Мочалової [443], яка розглядає екологічну вартість як частину загальної вартості підприємства (вартості його власного капіталу), що формується в результаті екологічної діяльності підприємства і демонструє рівень його екологічної стійкості. Вчена вказує, що трудомісткість робіт з визначення даної частини корпоративної вартості виправдовується отриманням можливості об'єктивно оцінити результативність екологічної діяльності підприємства і визначити її внесок у створення загальної вартості бізнесу.

Таким чином, екологічну вартість бізнесу слід визначити інтегральною характеристикою результативності еколого-соціо-економічної діяльності підприємства, яка охоплює всі процеси – від отримання замовлень і ресурсів на їхнє виконання і до використання продукції (послуг) кінцевими споживачами, що відображує соціальну та екологічну відповідальність підприємства.

Зростання екологічної вартості бізнесу свідчить про покращення екологічної діяльності на підприємствах і відповідно може служити критерієм для оптимізації управління екологічною діяльністю.

Питання визначення екологічної вартості не знайшли достатнього висвітлення в науковій літературі. У працях [443, 444] здійснюються спроби оцінити екологічну вартість бізнесу, однак для залізничного транспорту виникає необхідність адаптації існуючих підходів.

Використовуючи підхід розрахунку підсумкової величини вартості

бізнесу, екологічна вартість підприємства может бути розрахована за формулою:

$$EB = E_d * K_d + E_n * K_n + E_v * K_v, \quad (5.2)$$

де E_d, E_n, E_v – величини екологічної вартості, розраховані за допомогою дохідного, порівняльного і витратного підходів;

K_d, K_n, K_v – вагові коефіцієнти дохідного, порівняльного і витратного підходів відповідно.

У першу чергу викликає складність використання порівняльного підходу, оскільки відсутня достовірна база для порівняння. Найбільш прийнятним для використання є витратний підхід, бо є можливість оцінити вартість екологічних активів, однак він не враховує результати екологічної діяльності. У зв'язку з зазначеним пропонуємо для цілей оцінювання екологічного прогресу як позитивної динаміки екологічної вартості бізнесу використовувати сумарну оцінку екологічної вартості активів та економічного ефекту від екологічної діяльності ($E_{\text{ефект}}_{ED}$).

$$EB = B_{EA} + E_{\text{ефект}}_{ED}, \quad (5.3)$$

$$E_{\text{ефект}}_{ED} = \Pi_{EP} + E_B + \Pi_{OD(ED)}, \quad (5.4)$$

де Π_{EP} – прибуток від екологічного підприємництва в межах підсобно-допоміжної діяльності;

E_B – економія витрат за рахунок ресурсозбереження;

$\Pi_{OD(ED)}$ – прибуток основної діяльності, отриманий внаслідок дії екологічного фактора (зменшення штрафів, підвищення тарифів, збільшення обсягів послуг).

Таким чином, досягнення екологічного прогресу на підприємствах залізничного транспорту можливе на основі впровадження принципів та інструментарію активного управління екологічною діяльністю і комплексної екологічної модернізації та за рахунок підвищення ефективності управлінського процесу на основі його оптимізації за критерієм «позитивний приріст екологічної вартості бізнесу (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Підхід екологічного прогресу до управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті (авторська розробка)

Необхідно констатувати, що активна форма управління екологічною діяльністю відрізняється тим, що передбачає розроблення екологічних завдань

на підставі відповідних стратегій і програм, а також їхньої реалізації шляхом створення профільних структур, контролю за результатами на всіх рівнях. Перш за все це пов'язано з тим, що екологічні проблеми носять тривалий і глобальний характер і впливають на інтереси різних поколінь. Це свідчить про стратегічну спрямованість екологічного управління. Таким чином, нині необхідно формувати активний і стратегічний за специфікою інструментарію тип управління екологічною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту, який базується на принципах довгостроковості, інноваційності, орієнтації на суспільні потреби [445, 446]. Разом зі стратегічними принципами традиційно управління екологічною діяльністю підприємств залізничної галузі має базуватися на принципах екоефективності та екологічної справедливості. Під екоефективністю розуміється така організація різносторонньої екологічної діяльності, яка дозволяє не тільки скоротити відповідні втрати та витрати, а й отримати додаткову прибуток. Принципи екосправедливості проявляються в усвідомленні керівництва підприємства моральної відповідальності за негативний вплив на навколишнє середовище та нераціональне використання природних ресурсів. Крім вище перерахованих, важливе значення мають принципи: спираючись на екологічну свідомість; екологічного мотивування діяльності; випередження або попередження у вирішенні проблем; цілеспрямованості; послідовності; своєчасності; функціональної інтеграції; професіоналізму; розвитку і збалансування відповідальності. Для забезпечення ефективності управління екологічною діяльністю підприємств ці принципи повинні діяти в системі, у взаємозалежності, оскільки кожен з них є доповненням та конкретизацією іншого [447].

У цілому система управління екологічною діяльністю залізничного транспорту може бути представлена у вигляді таких підсистем: цільової, позиціонування та забезпечувальної (ресурси і технологія управління), в тому числі оптимізаційна компонента, що обмежені контурами міжнародної, національної та регіональної екологічної політики (рис. 5.5).

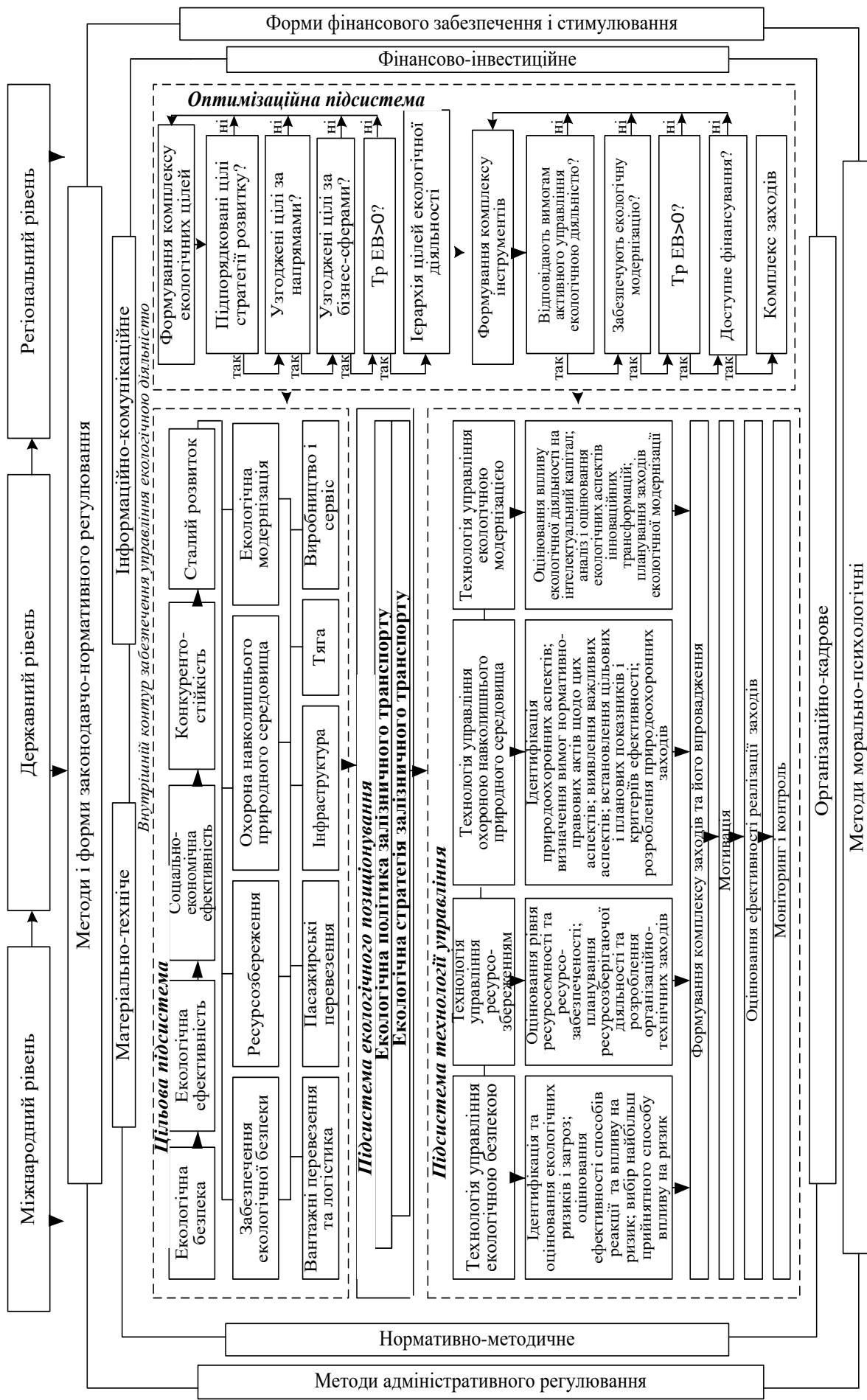


Рис. 5.5. Система управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті (авторська розробка)

Цільова підсистема управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті забезпечує досягнення основної мети на основі інтеграції та координації виконання всього комплексу завдань управління. Виходячи з суті та принципів стратегічно орієнтованого управління екологічною діяльністю, можна виділити такий ланцюжок передбачуваних цілей-ефектів управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті: екологічна безпека – екологічна ефективність – соціально-економічна ефективність – конкурентостійкість – сталий розвиток.

Цільова підсистема включає кілька складових, що виділяються залежно від напрямів екологічної діяльності та специфіки видів діяльності залізничного транспорту та відповідних їм бізнес-напрямів. Напрями екологічної діяльності слід виділити виходячи з реципієнтів і мотивів їхньої екологізації. Так, до реципієнтів екологічної діяльності слід віднести оточуюче природне середовище, ресурси підприємства, інтелектуальний капітал підприємства. Відповідні мотиви їхньої екологізації включають: збереження та охорону навколишнього природного середовища; раціональне використання ресурсів підприємства та їх вдосконалення (ресурсозбереження), екологічне вдосконалення (модернізація) інтелектуального капіталу. Також в умовах нестабільності особливо важливе значення має попередження негативних факторів, що створюють ризики та загрози, як для підприємства, так і навколишнього природного середовища. Тому в якості ще одного напрямку екологічного управління слід виділити забезпечення екологічної безпеки. Подальша декомпозиції цілей відбувається за бізнес-напрямами діяльності залізничного транспорту, а саме в сфері вантажних перевезень і логістики, пасажирських перевезень, інфраструктури, служби тяги, виробництва та сервісу.

Необхідно констатувати, що активна форма управління екологічною діяльністю відрізняється тим, що передбачає розроблення екологічних завдань на основі відповідних стратегій і програм, а також їхньої реалізації шляхом створення профільних структур, контролю за результатами на всіх рівнях.

Насамперед це пов'язано з тим, що екологічні проблеми носять тривалий і глобальний характер і впливають на інтереси різних поколінь. Тому визначені вище принципи та цілі екологічної діяльності підприємств залізничного транспорту повинні бути закріплені в екологічній політиці та враховані при формуванні та реалізації екологічної стратегії, що в сукупності формують підсистему позиціонування.

Реалізація цілей пов'язана з відповідними технологіями управління, які відрізняються за видами екологічних мотивів. Зокрема технологія управління екологічною безпекою включає: ідентифікацію та оцінювання екологічних ризиків і загроз; оцінювання ефективності способів реакції на ризик і впливу на ризик; вибір найбільш прийняттого способу впливу на ризик. Технологія управління ресурсозбереження являє собою послідовність етапів оцінювання рівня ресурсоемності та ресурсозабезпеченості, планування ресурсозберігаючої діяльності та розроблення відповідних організаційно-технічних заходів. Технологія управління охороною навколишнього природного середовища включає здійснення ідентифікації природоохоронних аспектів, визначення вимог нормативно-правових актів щодо цих аспектів, виявлення важливих аспектів, встановлення цільових і планових показників і критеріїв ефективності та розроблення природоохоронних заходів. Технологія екологічної модернізації має бути представлена в такій послідовності: оцінювання впливу екологічної діяльності на інтелектуальний капітал; аналіз і оцінка екологічних аспектів інноваційних трансформацій; планування заходів екологічної модернізації.

Оптимізаційна підсистема націлена на формування системи цілей і комплексу інструментів екологічної діяльності, що дозволили б досягти екологічного прогресу за обраними критеріями – відповідність принципам активного управління, забезпечення екологічної модернізації, приріст екологічної вартості бізнесу. Для формування ієрархії екологічних цілей доцільно використовувати експертні методи ранжування, причому слід враховувати, чи відповідають цілі загальній стратегії розвитку, чи узгоджені вони за напрямками екологічної діяльності та бізнес-сферами залізничного

транспорту.

В умовах обмежених фінансово-інвестиційних ресурсів залізничного транспорту формування оптимальної екологічної стратегії (Se) має відбуватися на основі математичної моделі

$$f(Se) = \frac{\Delta EB - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_{ji} * Z_{ji}}{B} \rightarrow \max, \quad (5.5)$$

$$B \geq I.$$

де ΔEB - приріст екологічної вартості бізнесу;

Z_{ji} - збитки від i -го виду впливів на j -й природний комплекс;

P_{ji} - вірогідність виникнення i -го виду екологічних ризиків;

B - сумарні витрати на проведення екологічних заходів;

I - доступні ресурси для реалізації екологічної стратегії;

Таким чином, забезпечити екологічну трансформацію бізнес-процесів підприємств залізничної галузі покликана комплексна система управління екологічною діяльністю, яку запропоновано формувати на основі узгодження та інтеграції таких напрямів як забезпечення екологічної безпеки, ресурсозбереження, охорона навколишнього середовища та екологічна модернізація. Удосконалення системи управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті сприяє появі додаткових можливостей, які пов'язані з одержанням економічної вигоди. До основних можна віднести: створення та зміцнення сприятливого іміджу залізничного транспорту, що базується на екологічній відповідальності; створення додаткових можливостей для впливу на споживачів і підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг; залучення уваги інвесторів; створення можливостей для підвищення ефективності реклами та маркетингу; створення додаткових можливостей, щоб розвивати відносини з діловими партнерами за кордоном; залучення уваги до

підприємства міжнародних організацій і міжнародної громадськості, членство в міжнародних екологічних союзах підприємців; створення додаткових можливостей, щоб зміцнити і розширити позиції на міжнародних ринках.

5.2. Розроблення концепції і стратегії ресурсозбереження на залізничному транспорті

Складна ситуація в економіці України, у залізничній галузі зокрема, зумовлює не тільки доцільність, але і необхідність переорієнтації на ресурсозберігаючий тип відтворення, який вимагає підвищення ефективності використання всіх без винятку видів ресурсів: матеріальних, енергетичних, техніко-технологічних, фінансових, інформаційних, трудових, інтелектуальних. Враховуючи сучасні тенденції інтенсифікації використання ресурсів і потреби в забезпеченні сталого розвитку підприємств залізничного транспорту, актуалізуються питання управління ресурсозбереженням як важливої умови підвищення ефективності їхньої діяльності.

Теоретико-методичні основи ресурсозбереження на рівні підприємств розроблені в наукових працях таких вчених, як В. Л. Дикань, О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. Д. Михайлов [448], Н. І. Верхоглядова, О. Б. Письмена [449], М. І. Іванов, А. В. Бреславцев, Л. Г. Хижняк [450], І. Я. Іпполітова [451], М. І. Конищева, Р. І. Балашова [452], Л. Г. Мельник, І. М. Сотник, О. Ю. Чигрин [453], у тому числі окремі аспекти ресурсозбереження на залізничному транспорті розкривають у своїх працях такі вчені, як Ю. Т. Боровик, Ю. В. Єлагін [454], Ю. О. Крихтіна [455], І. В. Токмакова [456] та інші. Однак питання управління ресурсозбереженням на підприємствах залізничного транспорту недостатньо висвітлені та потребують подальших досліджень.

Слід констатувати, що АТ «Укрзалізниця» є ключовим стратегічним

активом України, а фундаментом її діяльності та розвитку є ресурсний потенціал, який можна оцінити через вартість активів. Результати оцінки вартості активів АТ «Укрзалізниці» подані в табл. 5.5.

Таблиця 5.5.

Вартість активів АТ «Укрзалізниця» за різними оцінками, млрд грн [457]

Вид вартості	Оцінювач (виконавець)	Дата оцінки	Вартість активів
Відновна вартість	Компанія «Deloitte» (Deloitte Touche Tohmatsu Ltd)	На 31.07.2014 р. (оцінка здійснювалася у 2015 р.)	1253
Справедлива балансова вартість на основі прибуткового підходу			245
Балансова вартість, встановлена за результатами аудиту	Компанія «Ernst& Young в Україні»	На 30.06.2015	73,7
Балансова вартість за результатами бухгалтерської звітності	Головне фінансове управління АТ «Укрзалізниця»	На 30.06.2015	133,6
Інвентаризаційна вартість	Інвентаризаційні комісії, комісія з приватизації	26.08.2014- 11.09.2014	11000
Експертна вартість (за вирахуванням чистих боргів)	«АРТ-Капітал»	08.2015	600 млн дол.

Як видно з табл. 5.5, за оцінкою компанії «Deloitte» вартість активів "Укрзалізниці" майже вдвічі більша від зазначеної у звітності АТ «Укрзалізниця» і підтвердженої аудиторами за результатами попередніх років – 133,6 млрд грн. Загалом компанія «Deloitte» оцінила активи АТ «Укрзалізниця» у 245 млрд грн, тобто з двох оцінок (1253 та 245 млрд грн) обрана менша через катастрофічно високий знос основних засобів залізниць, який становить майже 99 % за окремими видами. Ця вартість активів була

підтверджена Фондом Держмайна України. Оцінка, проставлена спеціалістами компанії «АРТ-Капітал», базується на вирахуванні чистого боргу з прибутку компанії та з досвіду практики оцінювання подібних компаній. Оцінку в 600 млн дол. виставляють як найменшу з можливих, але не виключають і зростання вартості активів компанії до 2 і навіть 5,5 млрд дол.

За даними АТ «Укрзалізниця» вартість її активів станом на 31 грудня 2017 року становила 264444,7 млн грн і порівняно з активами станом на 31 грудня 2016 року зменшилася на 2407,3 млн грн (-1 %) [115].

Найбільш проблемним активом є основні фонди, вартість яких подана в табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Вартість необоротних активів АТ «Укрзалізниця», млн. грн
(сформовано на основі робіт [457, 458])

Активи	30.06.2014 рік (до переоцінки)	2016 рік	2017 рік
1	2	3	4
Необоротні активи, у т. ч.	94285,5	251108,5	249078,7
Основні засоби:			
первісна вартість	6008878,5	643539,578	447634,905
знос	5924315,7	(447291,767)	(264767,637)
залишкова вартість	84562,8	196247,811	182867,268

Дані табл. 5.6 свідчать про високу зношеність основних фондів, зокрема рівень зносу у 2014 році склав 98,6 %, у 2016 році – 69,5 % та у 2017 році - 59,1 %, причому зменшення рівня зносу обумовлено переоцінкою вартості основних засобів у зв'язку з необхідністю нараховувати амортизацію та отримувати «інвестиційну складову» в тарифах.

Таким чином, стан технічної бази АТ «Укрзалізниця» вкрай складний, що обумовлено таким [93]:

- магістральні колії з простроченим капітальним ремонтом (з

урахуванням реконструкції) складають 27 % загальної протяжності;

- колійна техніка з понаднормативним терміном служби складає 78 % загальної кількості;

- електропостачання – знос тягових підстанцій складає 67 %, а контактної мережі – 55 %;

- магістральні електровози – робочий парк складає 66 % інвентарного, зношеність парку – 84 %;

- магістральні тепловози – робочий парк складає 42 % інвентарного, зношеність парку – 99 %;

- маневрові тепловози – робочий парк складає 62 % інвентарного, зношеність парку – понад 80 %;

- вантажні вагони – робочий парк складає 64 % інвентарного, зношеність парку – понад 90%;

- пасажирські вагони – експлуатаційний парк складає 66 % інвентарного, зношеність парку – 87 %

- електро і дизель-поїзди – експлуатаційний парк складає 79 % робочого, зношеність парку – близько 90 %.

Застаріла техніка і технології обумовлюють високі витрати матеріальних ресурсів, про що свідчать дані табл. 5.7. та на рис. 5.6.

Таблиця 5.7

Витрати АТ «Укрзалізниця» у 2016-2017 роках, тис. грн [459]

Елементи витрат	2016 рік	2017 рік
Матеріальні витрати, у т. ч.:	19007508	20544286
витрати на сировину та основні матеріали	6370729	6315760
витрати на паливо та енергію	12636779	14228526
Витрати на оплату праці	21037582	26481950
Відрахування на соціальні заходи	4628268	5492045
Амортизація	17910127	14662305
Інші операційні витрати	5238277	3730329
Разом	67821762	70910915

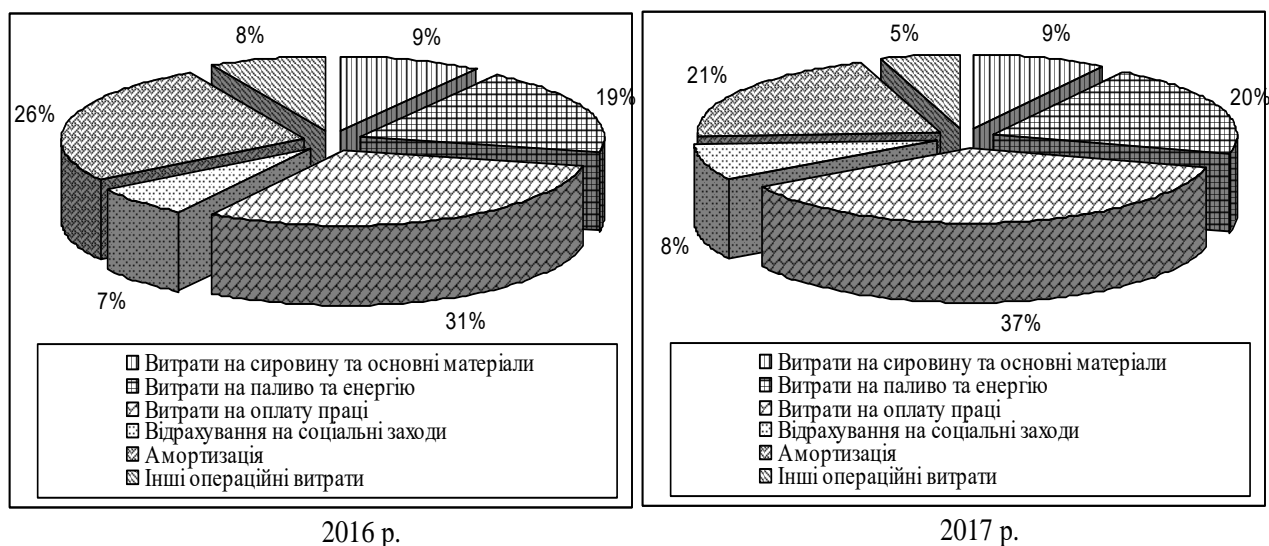


Рис. 5.6. Структура витрат АТ «Укрзалізниця» у 2016 та 2017 роках, %
(сформовано на основі роботи [459])

Як бачимо з рис. 5.6, питома вага витрат на паливо і електроенергію у 2016 році складає 19 %, а у 2017 році - 20 %, питома вага витрат на сировину і основні матеріали складає у 2016 році та у 2017 р. - 26 % та 21 % відповідно.

Щодо трудових ресурсів, то середньооблікова кількість штатних працівників АТ «Укрзалізниця» у 2017 році склала 276,1 тис. осіб. Починаючи з 2008 року спостерігається тенденція різкого зменшення персоналу. Так, починаючи з 2002 року чисельність працівників основної діяльності зменшилася на 41,05 %, у тому числі з 2008 року на 39,8 % [115]. Існуюча ситуація обумовлює поширення кадрових ризиків і зниження мотивації і зацікавленості працівників в ефективній роботі.

Проведений аналіз показників стану ресурсного потенціалу АТ «Укрзалізниця» підтверджує актуальність питань активізації ресурсозберігаючої діяльності на залізничному транспорті.

Ресурсозбереження є найважливішою проблемою сучасності. Вона існує давно, але з плином часу її значущість все більше зростає. Обмеженість ресурсів, доступність і можливість їх використання все частіше мають вирішальну роль для економіки, і підприємств залізничного транспорту зокрема.

Питання раціонального використання ресурсів стали предметом неокласичної, інституціональної і неоінституціональної економічних теорій, завдяки чому були розроблені сучасні підходи та інструменти ресурсокористування на різних рівнях економіки (рис. 5.7.)

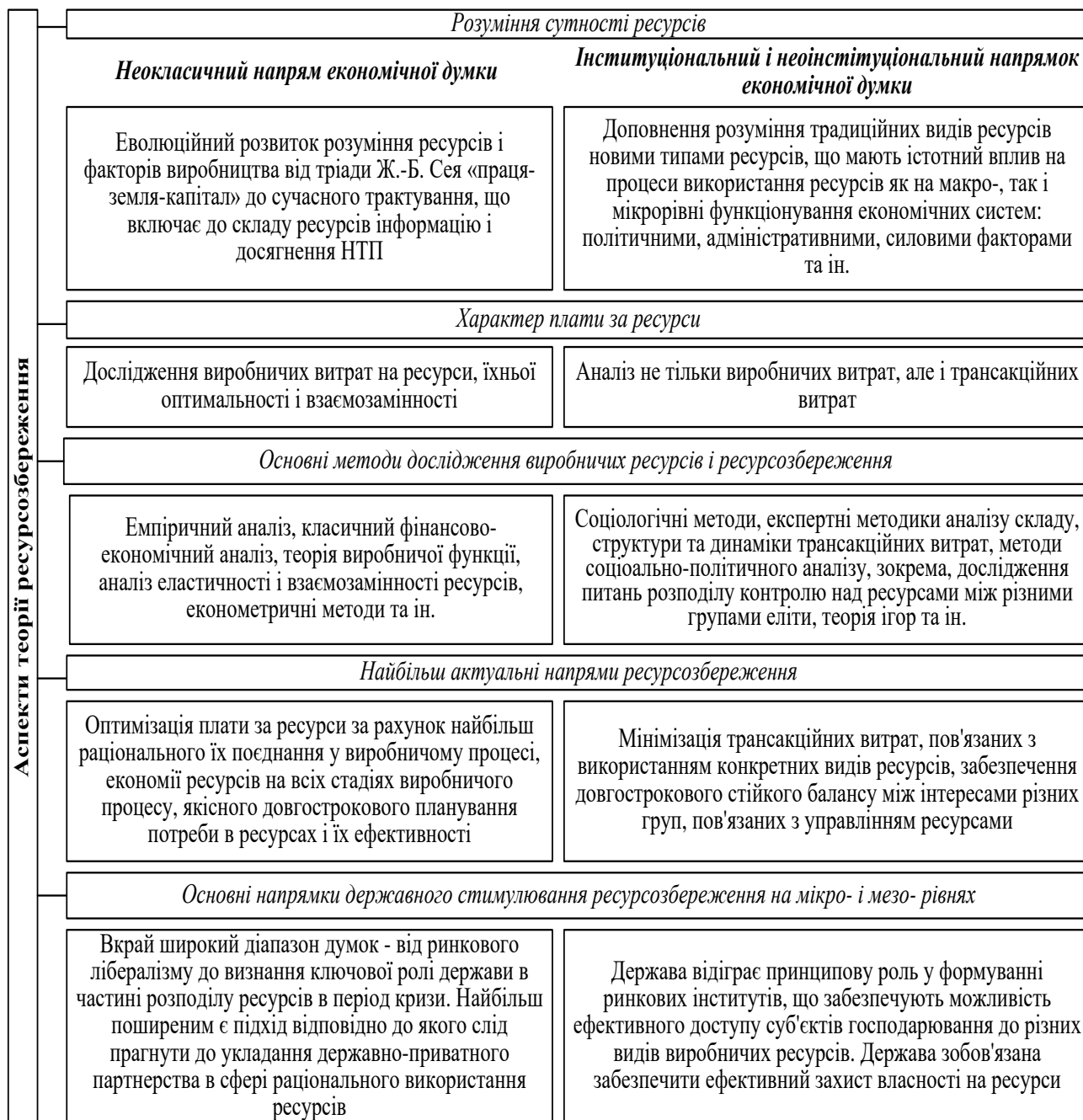


Рис. 5.7. Аспекти ресурсозбереження в рамках неокласичної, інституціональної та неоінституціональної парадигм (сформовано на основі роботи [460, с. 31])

У той же час глобальна екологічна криза стала основою формування нової теорії – сталого розвитку, у якій ресурсозбереженню відводиться

центральна роль, як механізму забезпечення умов і можливостей для розвитку наступних поколінь. Подані вище теорії сьогодні є базисом для ресурсозбереження в сучасній економіці, у тому числі на рівні господарюючих суб'єктів, серед яких і підприємства залізничного транспорту.

Для визначення концептуальних положень ресурсозбереження на залізничному транспорті звернемося до змістовної характеристики даної економічної категорії. Еволюція підходів до розуміння ресурсозбереження вказує на існування двох основних напрямів залежно від об'єкта і предмета (заходів, методів-інструментів, процесів): перший – вузький, коли вчені зосереджуються на окремих об'єктах та аспектах діяльності; другий – широкий, що пов'язує в систему та розглядає комплексно об'єкт, а також предмет ресурсозбереження і є відображенням сучасних поглядів вчених.

Слід зазначити, що і в сучасній науковій літературі існує ряд різних підходів до трактування сутності ресурсозбереження на рівні суб'єктів господарювання, які можна поєднати в діяльнісно-інструментальний, функціональний, процесний, результативний і системно-комплексний напрям (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Характеристика сучасних підходів до визначення поняття «ресурсозбереження»
(сформовано на основі джерел [461-476])

Підхід	Представники	Визначення
1	2	3
Діяльнісно-інструментальний	А. Скоков [461], О. Оксанич [462], О. Харламова [463], В. Чапек [464]	уособлює всю сукупність дій різних суб'єктів економіки з постійного покращення використання виробничих ресурсів, а також дії щодо налагодження економічного механізму функціонування сфери ресурсозбереження, яка включає організацію єдиної системи ресурсозбереження, управління нею, фінансування, стимулювання тощо
Функціональний підхід	Н. Конишева [452], Н. Кушнірович [465], В. Гриньова [466], М. Моїсєєв [467]	ґрунтується на визначенні функції управління ресурсозбереженням, що реалізуються через елементи управлінського циклу: визначення мети управління ресурсозбереженням підприємства, планування рівня ресурсозбереження, організація управління ресурсозбереженням, мотивація, координація, оцінювання і аналіз й моніторинг ресурсозбереження

Продовження табл. 5.8

1	2	3
Процесний	Р. Балашова [468], Й. Завадський [469]	передбачає розгляд ресурсозбереження як процесу, що складається з таких взаємозалежних фаз: виявлення проблеми щодо ресурсозбереження на підприємстві; розроблення варіантів вирішення проблеми; ухвалення рішення як визначення мети й програми дій щодо ресурсозбереження; організація виконання цього рішення; збір й обробка інформації щодо виконання рішення з управління ресурсозбереженням (у тому числі контроль й облік) для наступного ухвалення рішення
Результативний	О. Невелєв [470] С. Дорогунцов [471], О. Веклич [472], Л. Ліпич [473]	розгляд організації управління як формування системи цілей і їхньої реалізації. Формування системи цілей передбачає визначення головної мети та її декомпозицію на більш дрібні цілі та завдання, розташовані за їхньою пріоритетністю. Реалізація цілей передбачає визначення шляхів вирішення завдань, розроблення програми досягнення мети, виконання заходів, спрямованих на реалізацію цілей
Системно-комплексний	Р. Акофф [474], І. Сотник [475], С. Половникова [476]	передбачає виділення процесу ресурсозбереження як самостійного об'єкта управління і визначення складу конкретних функцій, що реалізуються відповідними ланками щодо його забезпечення. Комплексний характер цієї системи означає те, що в ній повинна розроблятися і проводитися сукупність науково-технічних, економічних, організаційних і соціальних заходів, що впливають на показники раціонального використання ресурсного потенціалу

У працях вчених поширення набув діяльнісно-інструментальний підхід до тлумачення поняття «ресурсозбереження». У визначеннях цього напрямку зміст наукової категорії «ресурсозбереження» висвітлюється перш за все шляхом подання переліку напрямів діяльності, що його забезпечують. Як було зазначено вище, окремі вчені розглядають ці напрями вузько, виділяючи заходи з економії ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій і т. д. Інші підходять до даного питання ширше і включають до складу ресурсозберігаючої діяльності такі взаємопов'язані і взаємозалежні складові, як: виробничо-технічна, організаційно-економічна, правова, освітня (інформаційна), маркетингова (комерційна), науково-дослідна, соціальна, екологічна. Необхідно констатувати, що розгляд вченими ресурсозбереження як комплексу заходів, по

всій видимості, має на меті підкреслити його практичну спрямованість. На сучасному етапі господарювання ресурсозбереження трактується в першу чергу як спосіб, метод господарювання, за якого раціональне використання всіх ресурсів підприємства обов'язково супроводжується не тільки використанням природно-ресурсного потенціалу, а й впровадженням ресурсозберігаючих технологій і прийняттям ефективних управлінських рішень.

Другий підхід до трактування терміна «ресурсозбереження» полягає в ототожненні його з функціями, які реалізуються в процесі управління ресурсозбереженням. Функціональний блок повинен включати такі основні підсистеми: планування ресурсозбереження; організація та регулювання ресурсозберігаючої діяльності; контроль, облік та аналіз результатів роботи щодо ресурсозбереження; стимулювання ресурсозбереження. Нормативно-правовою основою системи ресурсозбереження можуть бути стандарти, які чітко визначають послідовність проведення ресурсозберігаючих заходів, а також регламентують права та обов'язки виконавців, що беруть участь у реалізації даних заходів.

Серед способів тлумачення поняття «ресурсозбереження», існуючих у сучасній науковій літературі, значного поширення набули трактування, які передбачають більшу конкретизацію ознак процесу ресурсозбереження, що є поєднанням і подальшим поглиблення діяльнісно-інструментального та функціонального підходів. Зокрема метод може розглядатися як певним чином упорядкована діяльність, а остання - як процес творчого перетворення природи, реалізований людиною. При цьому управління даним процесом включає традиційні функції, такі як аналіз і планування, організацію і мотивацію, оцінювання і контроль.

Здатність ресурсозбереження забезпечити отримання ефектів для підприємств відбивається в результативних підходах. Загалом виділяють такі ефекти від ресурсозбереження [477]: економічний - збільшення обсягів виробництва та підвищення рівня прибутковості, рентабельності і надійності продукції, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо;

економіко-соціальний - скорочення витрат на виплату соціальної допомоги працівникам за рахунок зменшення нещасних випадків, травматизму, професіональних захворювань та у зв'язку з передчасним виходом на пенсію, підвищення продуктивності праці внаслідок підвищення автоматизації, вдосконалення технології виробництва, покращення умов праці; економіко-екологічний - зменшення шкідливих викидів в атмосферу за рахунок покращеної технології; зменшення відходів.

Узагальнюючим слід визначити системно-комплексний підхід, який ґрунтується на тому, що термін «ресурсозбереження» є досить складним та охоплює багато взаємопов'язаних елементів (мету, об'єкт і суб'єкт, напрями, інструменти і т. д.) і має комплексний характер через наявність сукупності цілей, завдань, заходів та інструментів, використання яких під впливом управлінських дій дозволяє отримати позитивні результати. Зважаючи на багатогранність ресурсозберігаючої діяльності, різноманіття факторів, що визначають результативність цієї діяльності, численність перетинів функціональних зв'язків між ланками, що забезпечують ресурсозбереження, можна виділити такі його аспекти. По-перше, економія і раціональне використання ресурсів, що розуміється як важливий і обов'язковий елемент стратегії і тактики господарювання. У даному випадку можна говорити про сукупність вимог, складових режиму економії. Ці вимоги повинні бути враховані в процесі розвитку системи планування, ціноутворення, фінансово-кредитного механізму, матеріально-технічного забезпечення і збуту. По-друге, ресурсозбереження виступає в якості самостійного напрямку наукової та практичної діяльності, що охоплює процеси забезпечення якості та ефективності.

Найбільш ґрунтовне визначення поняття ресурсозбереження в рамках системно-комплексного підходу надає І. Сотник [475], яка розуміє під ресурсозбереженням наукову, виробничу, організаційну, комерційну, інформаційну та іншу діяльність, спрямовану на забезпечення мінімальної витрати речовини й енергії на всіх стадіях життєвого циклу в розрахунку на

одиницю кінцевого продукту, виходячи з існуючого рівня розвитку техніки і технології і з найменшим впливом на людину і природні системи.

Проаналізувавши підходи щодо сутності ресурсозбереження, можна зробити висновок, що ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту є прогресивним напрямом використання і відтворення природно-ресурсного потенціалу, що реалізується під впливом управлінських дій і за допомогою комплексу інструментів і відповідного організаційно-ресурсного забезпечення, у результаті чого забезпечується досягнення позитивних екологічних і соціально-економічних ефектів [478].

Ключові елементи теорії ресурсозбереження на рівні суб'єктів господарювання подано на рис. 5.8.

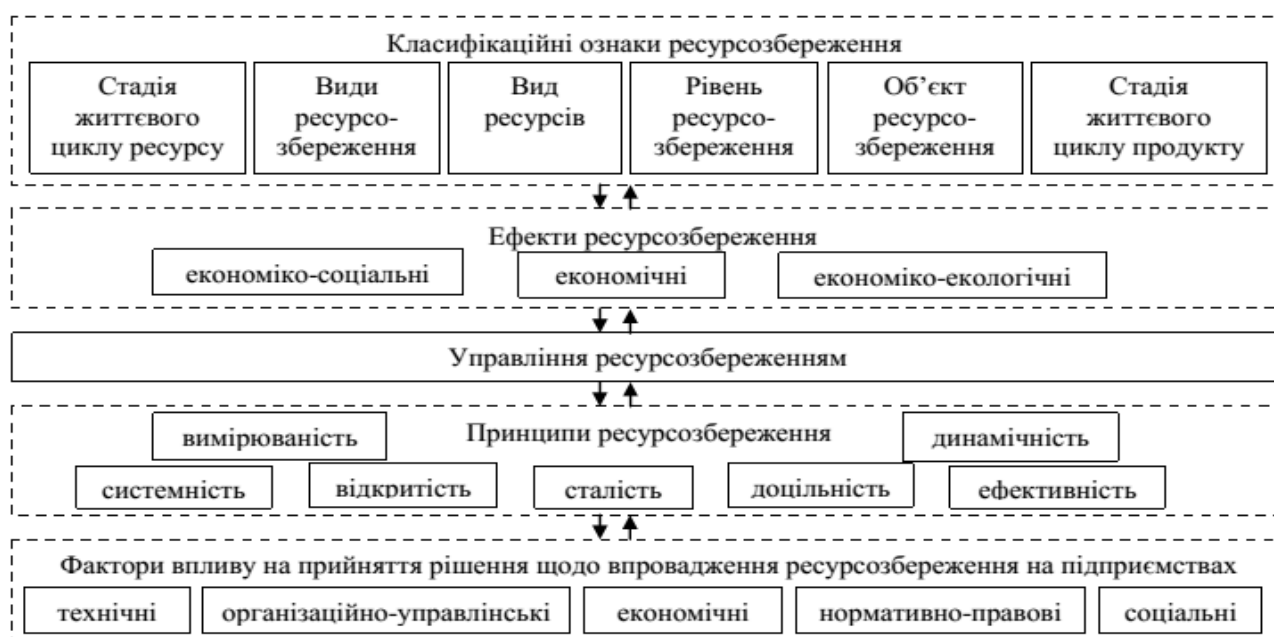


Рис. 5.8. Структурна схема взаємозв'язків ключових понять теорії ресурсозбереження: набору класифікаційних ознак, ефектів, принципів і факторів впливу [479]

Грунтуючись на розкритому теоретичному базисі ресурсозбереження, сформовано загальні положення концепції управління ресурсозбереженням на залізничному транспорті, наведені на рис. 5.9.

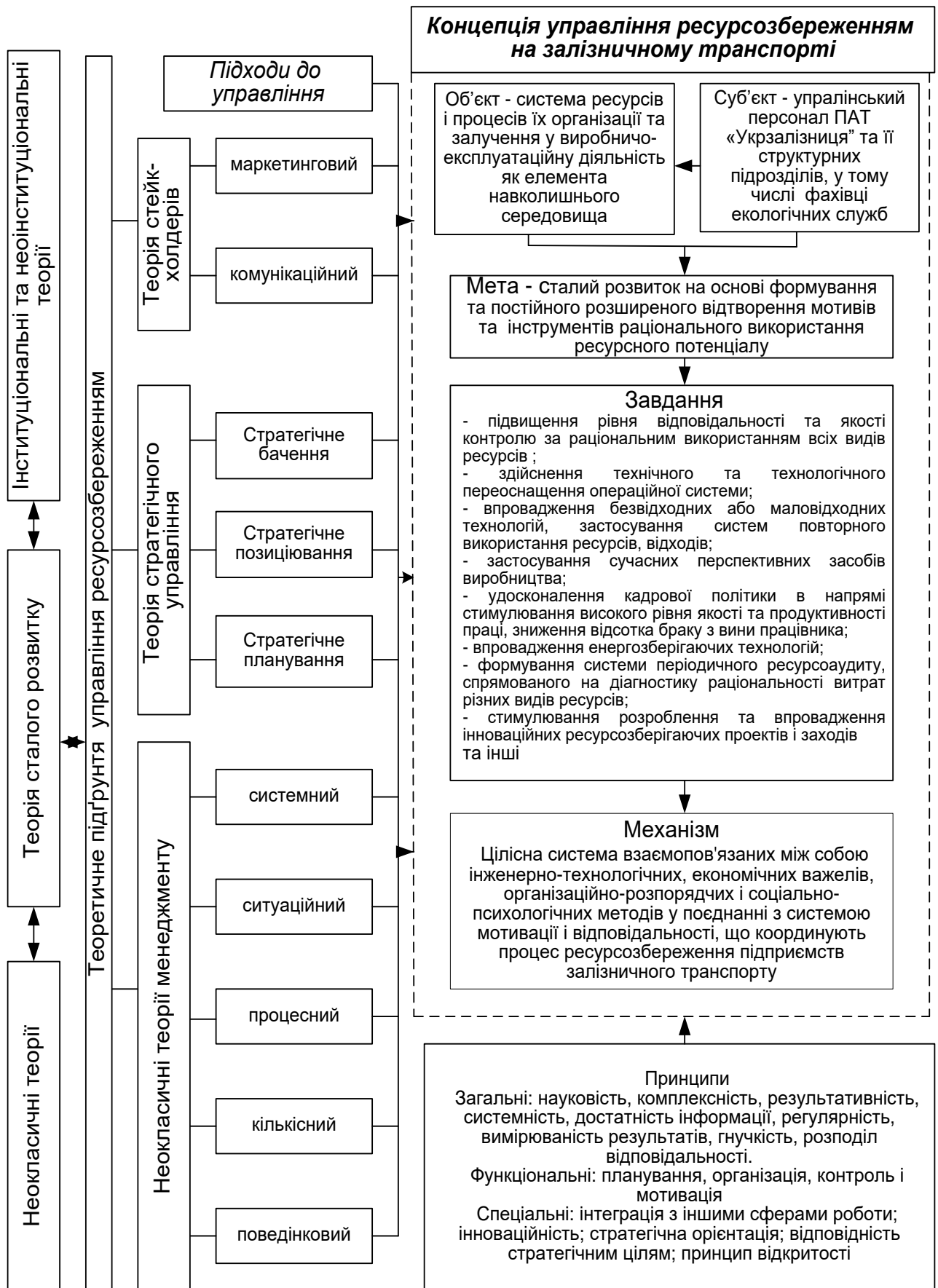


Рис. 5.9. Концептуальні положення управління ресурсозбереженням на залізничному транспорті (авторська розробка)

У концепції управління ресурсозбереженням початковим є визначення об'єкта, стосовно чого на сьогодні нема узгодженої думки вчених. Їхні погляди розрізняються в межах від окремих видів природних ресурсів, ресурсів підприємства до його економічного потенціалу. Орієнтуючись на структуру останнього в якості об'єкта ресурсозбереження на залізничному транспорті, будемо розглядати систему ресурсів і процесів їхньої організації та залучення в виробничо-експлуатаційну діяльність як елемента навколишнього середовища. Суб'єктами управління ресурсозбереженням на залізничному транспорті є керівники різних рівнів і фахівці спеціальних екологічних підрозділів.

Мету ресурсозбереження на залізничному транспорті слід визначити як забезпечення сталого розвитку на основі формування та постійного розширеного відтворення мотивів та інструментів раціонального використання ресурсного потенціалу.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- підвищення рівня відповідальності та якості контролю за раціональним використанням всіх видів ресурсів;
- здійснення технічного і технологічного переоснащення операційної системи;
- впровадження безвідходних або маловідходних технологій, застосування систем повторного використання ресурсів, відходів;
- застосування сучасних перспективних засобів виробництва;
- удосконалення кадрової політики в напрямку стимулювання високого рівня якості та продуктивності праці, зниження відсотка браку з вини працівника;
- впровадження енергозберігаючих технологій;
- формування системи періодичного ресурсоаудиту, спрямованого на діагностику раціональності витрат різних видів ресурсів;
- стимулювання розробки та впровадження інноваційних ресурсозберігаючих проектів і заходів, та інші.

Керівництвом АТ «Укзалізниця» ресурсозбереження нині визнано одним

з ключових інструментів забезпечення ефективності перевезень. Причому пріоритетною діяльністю визначено енергоефективність та енергозбереження, адже залізничний транспорт є одним з основних споживачів паливно-енергетичних ресурсів у господарчому комплексі держави. Він споживає більш ніж 9 % виробленої електроенергії. Близько 28 % витрат рідкого палива на АТ «Укрзалізниця» припадає на маневрову роботу [480].

За офіційними даними АТ «Укрзалізниця», за останні 12 років за рахунок впровадження енергоощадних технологій у перевізному процесі і сучасного енергоефективного обладнання в галузі вдалося знизити споживання дизельного палива на 21,7 %, бензину — на 58,2 %, вугілля — на 71,8 %, природного газу — на 56,5 %, мазуту — на 92,6 % [481].

Динаміку енергоємності регіональних філій АТ «Укрзалізниця» за період 2012-2016 років подано на рис. 5.10.

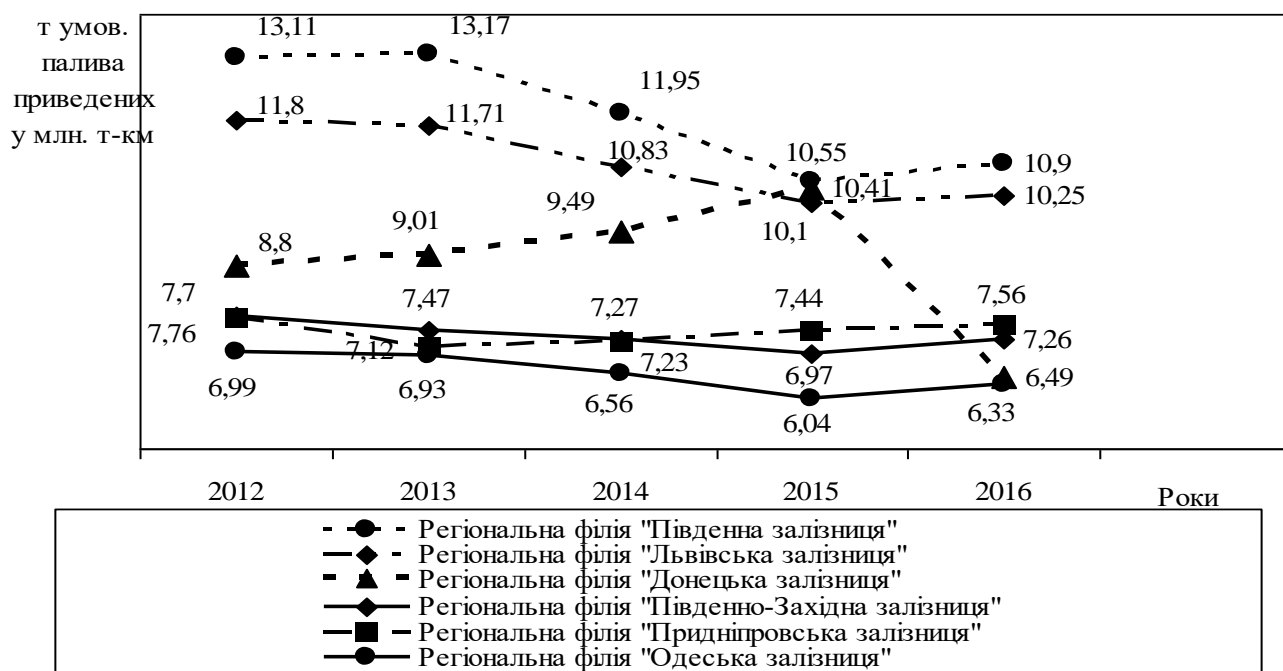


Рис. 5.10. Динаміка енергоємності регіональних філій АТ «Укрзалізниця» за період 2012-2016 років [481]

Безумовно, така динаміка скорочення рівня споживання паливно-енергетичних ресурсів у галузі має позитивний ефект, адже сприяє зменшенню рівня експлуатаційних витрат, а отже, і зростанню доходів залізничного

транспорту. Однак значною мірою зниження рівня споживання даних видів ресурсів стало результатом погіршення показників роботи залізниць – падіння обсягів перевезень у АТ «Укрзалізниця». Так, у 2015 році обсяг перевезень АТ «Укрзалізниця» порівнянню з 2014 роком скоротився на 8,6 %, а споживання паливно-енергетичних ресурсів – на 6,7 тис. т палива в умовному обчисленні, що в грошовому вираженні становить 160 млн грн.

Особливо гостро проблема управління ресурсозбереженням на залізничному транспорті актуалізується в умовах впровадження в Україні швидкісного руху поїздів та інтеграції АТ «Укрзалізниця» в європейський транспортний простір. Адже особливістю українських залізниць, яка стримує можливість розвитку швидкісного руху, є те, що майже вся інфраструктура та рухомий склад залишилися в спадок ще з радянських часів, а тому і якість транспортних послуг, і більшість показників експлуатаційної роботи галузі не відповідають європейських стандартам і нормам.

Проведений аналіз перспективних заходів ресурсозбереження [482-485] вказує, що, враховуючи існуюче становище у сфері ресурсозбереження на залізничному транспорті, реалізація політики ресурсозбереження в умовах інтеграції в європейський транспортний простір має відбуватися на різних рівнях управління галуззю і стосуватися впровадження заходів організаційно-управлінського, техніко-технологічного та інформаційного характеру.

У жорстких умовах конкурентної боротьби довгострокова інноваційно орієнтована діяльність у сфері ресурсозбереження на залізничному транспорті призводить до зниження витрат і підвищення якості транспортних послуг і виробничих процесів, що, у свою чергу веде до зростання конкурентоспроможності залізничних перевезень і АТ «Укрзалізниця» в цілому. Стратегічний підхід до управління ресурсозберігаючою діяльністю дає синергетичний ефект, що полягає в підвищенні компетентності підприємств залізничного транспорту у сфері ресурсозбереження і отриманні додаткових доходів внаслідок формування позитивного іміджу та розвитку підприємницької активності. Зважаючи на вищезазначене, питання

вдосконалення управління ресурсозбереженням на підприємствах залізничної галузі на основі стратегічного підходу є надзвичайно актуальним.

Розкриваючи сутнісно-змістовну характеристику стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничної галузі, звернемося до трактування цієї наукової категорії вченими. Так, Р. А. Фатхутдінов [486] визначає стратегію ресурсозбереження як комплекс принципів, факторів, методів, заходів, що забезпечують неухильне зниження витрати сукупних ресурсів на одиницю корисного ефекту конкретного товару за умови забезпечення економічної безпеки підприємства. Під стратегією ресурсозбереження підприємства І. М. Сотник та С. В. Шевцов [487] розуміють систему довгострокових цілей ресурсозберігаючої діяльності господарюючого суб'єкта, що визначаються загальними завданнями його розвитку, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

У цілому вчені сходяться на думці [488–490], що стратегію ресурсозбереження можна подати як генеральний напрямок (програму, план) ресурсозберігаючої діяльності підприємства, проходження якого в довгостроковій перспективі повинно призвести до досягнення цілей ресурсозбереження та отримання очікуваного економічного, екологічного, соціального ефектів. Такі ефекти мають як внутрішній, так і зовнішній характер, адже вирішуються проблеми охорони навколишнього природного середовища, створення екологічнобезпечних сприятливих умов життєдіяльності людей. Стратегія визначає пріоритети і форми ресурсозберігаючої діяльності, джерела формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових цілей. Останні включають у себе такі складові: стратегічне прогнозування, планування, організацію реалізації стратегії, стратегічний моніторинг та актуалізацію стратегії.

Ієрархічна структура АТ «Укрзалізниця», особливості технологічного процесу залізничної галузі та вплив ресурсозберігаючої діяльності на конкурентостійкість вказують не те, що стратегія ресурсозбереження повинна розроблятися на вищому рівні, враховувати специфіку діяльності підприємства

і бути орієнтиром для всіх підрозділів підприємств.

Враховуючи вищезазначене, під стратегією ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту будемо розуміти ієрархічно побудований та узгоджений з іншими функціональними стратегіями план дій, що ґрунтується на визначенні напрямів і цілей ресурсозбереження, побудові стратегічних альтернатив і їх вибору, впровадженні комплексу принципів, методів і заходів ресурсозбереження, які дозволяють отримати внутрішні і зовнішні соціально-економічні ефекти [491].

Питання визначення типів стратегій ресурсозбереження недостатньо розкрито в науковій літературі. Зокрема аналіз наукових досліджень свідчить, що на рівні підприємства за Р. А. Фатхутдіновим [486, с. 329] можливі наступні стратегії ресурсозбереження: 1) спрощення кінематичної схеми (структури принципу дії) товару; 2) міжвидова і внутрішньовидова уніфікація складових частин товару; 3) удосконалення технологічності конструкції товару; 4) організаційно-технічний розвиток виробництва; 5) розширення зарубіжного виробництва якісного товару без зміни його конструкції в країні (країнах), де дешевше (ефективніше) конкретний вид ресурсу; 6) реалізація факторів ресурсозбереження.

Дещо інший підхід застосований І. М. Сотник та С. В. Шевцовим [487], які виділяють активну та пасивну стратегію ресурсозбереження. Пасивна стратегія включає підтримку стійкої роботи підприємства за рахунок оперативних резервів економії, розширення обсягу використання відходів на всіх стадіях виробництва продукції, залучення у виробництво вторинних ресурсів. Активна стратегія - це відмова від випуску неперспективної продукції, виробництво економічних видів продукції, розширення сфер ресурсозбереження; створення і використання принципово нових високоефективних видів матеріалів, які виступають заміниками їхніх природних аналогів. Можна зробити висновок, що активна стратегія відрізняється інноваційним інструментарієм як техніко-технологічного, так і організаційно-підприємницького характеру.

Ю.О. Мазін [489] вивчає етапи еволюції підходів до ресурсозбереження від пасивності людини у відносинах з природою до ресурсозбереження як основної ідеології розвитку, і на цій основі виділяє інноваційні типи стратегій ресурсозбереження (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Характеристика інноваційних ресурсозберігаючих стратегій
машинобудівного підприємства [489]

Тип стратегії	Мета застосування стратегії підприємством	Приклади суб'єктів застосування стратегії	Вплив держави на формування стратегії	Рівень економічного розвитку	Економічна умова реалізації стратегії
1	2	3	4	5	6
1. Ігнорування ресурсозбереження в діяльності підприємства	Забезпечення отримання нормального прибутку за рахунок використання монопольних переваг	Машинобудівні підприємства, що виготовляють унікальну продукцію та певною мірою можуть диктувати свої вимоги споживачу	Недостатня ефективність державної інноваційної ресурсозберігаючої політики (ІРП). Застосування як негативних, так і позитивних економічних стимулів є неефективним	Дуже низький	Витрати на інноваційне ресурсозбереження для підприємства більше, ніж витрати на сплату штрафів, додаткових податків тощо
2. Дотримання нормативних вимог з ресурсозбереження	Виконання нормативних вимог, встановлених державою щодо ресурсозбереження	Більшість вітчизняних підприємств, що борються за виживання на ринку в межах існуючого правового поля	Недостатня ефективність державної ІРП. Застосування переважно негативних економічних стимулів	Низький	Витрати на інноваційне ресурсозбереження для підприємства \leq витрат на сплату штрафів, додаткових податків тощо
3. Ресурсозбереження за вимог ринку	Пристосування до ринкових вимог, збереження та укріплення існуючих позицій підприємства на ринку	Вітчизняні машинобудівні підприємства, що працюють на зовнішньому ринку	Недостатня ефективність державної ІРП. Застосування негативних економічних стимулів є ефективним, проте слабкою є позитивна мотивація	Середній	Прибуток від реалізації інноваційних ресурсозберігаючих товарів \geq прибутку від реалізації ресурсоємної продукції

Продовження табл. 5.9

1	2	3	4	5	6
4. Ресурсозбереження як стратегія конкурентних переваг	Досягнення довгострокових конкурентних переваг за рахунок інноваційного ресурсозбереження	Провідні машинобудівні підприємства – лідери світового ринку машин обудування	Ефективна державна ІРП	Високий	Прибуток від реалізації інноваційних ресурсозберігаючих товарів > прибуток від реалізації ресурсоємної продукції
5. Ресурсозбереження як стратегія сталого економічного розвитку	Досягнення сталого розвитку підприємства в довгостроковому періоді, зменшення впливу на довкілля та залежності підприємства від природних ресурсів	Машинобудівні підприємства майбутнього, для яких інноваційне ресурсозбереження є базовою концепцією подальшого розвитку	Ефективна державна ІРП, координація на рівні вибору стратегії	Дуже високий	Орієнтація на споживачів при придбання виключно інноваційної ресурсоефективної продукції, збитковість виробництва ресурсовитратних товарів

З аналізу наведених підходів можна зробити висновок, що сучасну модель стратегії ресурсозбереження слід розглядати як механізм забезпечення конкурентоспроможності (на основі економії витрат і виробництва «зеленої» продукції (послуг)) і превентивного захисту навколишнього середовища. Тому нині в умовах поширення кризових явищ на підприємствах ресурсоефективність забезпечується такими факторами, як компетентність, ощадливість і ділова активність. Саме тріада цих елементів дозволяє досягти конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Зважаючи на зазначене вище, у розвиток пасивно-активного підходу щодо стратегій ресурсозбереження варто констатувати таке. На даному етапі господарювання принцип стратегічності в управлінні ресурсозберігаючою діяльністю на залізничному транспорті має бути реалізований через формування довгострокових цілей, впровадження інноваційних заходів та отримання синергетичних ефектів, які включають розвиток компетенцій у сфері ресурсозбереження та їхнє активне використання як на підприємствах залізничного транспорту, так і на інших підприємствах. Ділова

(підприємницька активність) у даному напрямі сприяє перетворенню ресурсозберігаючої діяльності в фактор забезпечення дохідності та конкурентоспроможності.

Тому саме за ознакою компетентності та підприємницької активності ресурсозберігаючої діяльності слід розглядати можливі стратегічні альтернативи (рис. 5.11).

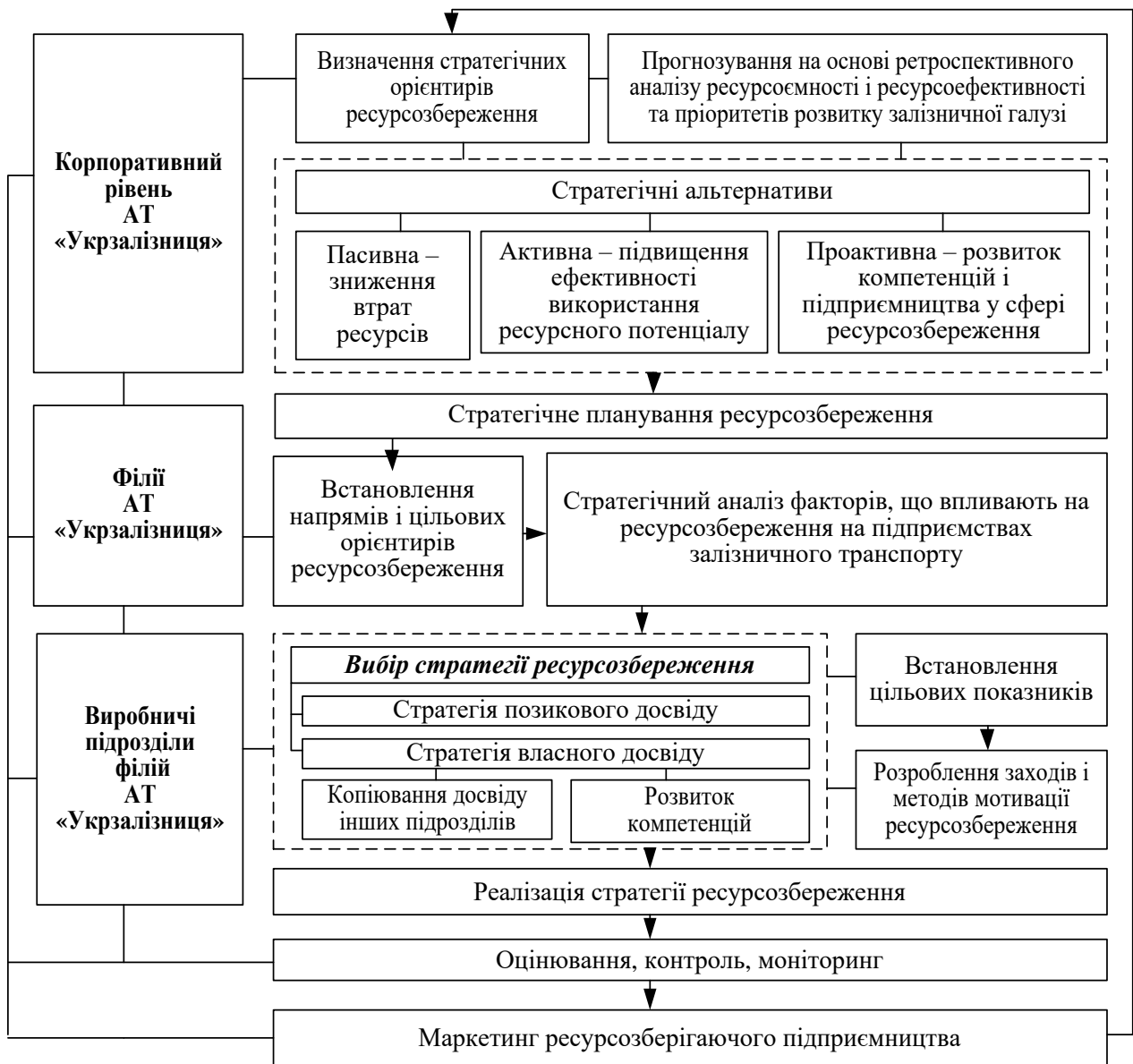


Рис. 5.11. Компетентнісно-підприємницький підхід до формування стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту

(авторська розробка)

На першому етапі формування стратегії ресурсозбереження на залізничному транспорті в рамках процесу стратегічного прогнозування проводиться робота з аналізу та оцінювання ресурсоемності і ресурсоефективності фінансово-господарської діяльності на основі ретроспективних показників, розробляється довгостроковий прогноз об'ємних показників роботи і їхнього впливу на ресурсний потенціал АТ «Укрзалізниця». З урахуванням стратегічних цілей розвитку залізничного транспорту розробляються пасивний, активний і проактивний сценарії ресурсозберігаючої діяльності.

Відмінною ознакою даних стратегій, як було сказано вище, є рівень компетентності і підприємницької активності у сфері ресурсозбереження, що позначається на цілях та інструментарії їх досягнення. Так, метою пасивної стратегії є зниження витрат ресурсів, активної - підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, а проактивної - розвиток компетенцій і підприємницької діяльності в сфері ресурсозбереження.

Деталізація цілей стратегії ресурсозбереження проводиться з урахуванням видової структури ресурсів. Так, сьогодні можна виділити такі найважливіші напрями ресурсозберігаючої діяльності АТ «Укрзалізниця»: зниження питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів; зниження витрат на паливно-енергетичні ресурси в стаціонарній енергетиці; скорочення експлуатаційних витрат за рахунок раціонального використання матеріальних ресурсів; більш ефективне використання трудових ресурсів у результаті застосування нових безлюдних і малообслуговуваних технологій, а також сучасних систем діагностики.

Процес стратегічного планування включає в себе формування довгострокового сценарію розвитку і вироблення комплексних стратегічних ініціатив у сфері ресурсозбереження на рівні регіональних філій АТ «Укрзалізниця». Результатом процесу стратегічного планування є формалізація стратегії, яка включає в себе такі розділи: аналіз вихідного стану, опис можливих сценаріїв, визначення контрольних параметрів цільового стану.

Для виробничих підрозділів регіональних філій АТ «Укрзалізниця» доцільно залежно від накопиченого досвіду ресурсозберігаючої діяльності вибирати один з варіантів стратегій ресурсозбереження - орієнтація на позиковий досвід, копіювання та адаптація досвіду інших підрозділів і фокусування компетентності.

До сучасних програмних заходів у рамках розроблення стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту можуть бути віднесені: впровадження технічних регламентів-стандартів у сфері ефективного використання природних ресурсів; визначення потенціалу ресурсозбереження за результатами відповідного аудиту; оновлення і модернізація основних виробничих фондів, впровадження наукоємних енерго- і ресурсозберігаючих технологій; застосування обов'язкової сертифікації енергоспоживаючого обладнання; утилізація відходів виробництва; розвиток власної енергетичної бази на базі об'єктів малої енергетики; використання альтернативних видів енергії; оптимізація режимів роботи енергетичного обладнання тощо.

На наступному етапі формування стратегії ресурсозбереження АТ «Укрзалізниця» в рамках процесу стратегічного моніторингу оцінюється досягнення цільових значень показників ефективності ресурсозберігаючої діяльності на корпоративному, регіональному та лінійному рівнях управління, а також аналізується виконання на кожному рівні плану заходів щодо реалізації стратегії. За результатами процесу стратегічного моніторингу формуються дані про оцінювання досягнення цільових значень ресурсозбереження і про виконання плану заходів щодо реалізації стратегії, на основі яких робиться прогноз подальшого розвитку ресурсозберігаючої діяльності.

Процес актуалізації стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту здійснюється виходячи з отриманих даних про ступінь досягнення стратегічних цілей. На основі цих даних розробляється комплекс коригуючих заходів з обов'язковим оцінюванням сукупного ефекту від їхньої реалізації і виробляються рекомендації про доцільність ключових напрямків актуалізації стратегії. На основі оцінювання результатів реалізації стратегії

ресурсозбереження ставиться питання організації підприємництва в даній сфері, вихідним інструментарієм якого є маркетинг ресурсозбереження.

Практична реалізація розробленої стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничної галузі вимагає створення відповідного організаційного механізму управління процесами ресурсозбереження. В умовах дефіциту фінансових коштів, бюрократизації управлінського апарату доцільним є «вбудовування» в існуючі організаційні структури органів управління ресурсозбереженням шляхом делегування відповідних функцій ряду підрозділів і служб АТ «Укрзалізниця» та його регіональних філій і їхніх виробничих підрозділів. Крім того, слід пам'ятати, що навіть оптимально побудована організаційна структура управління ресурсозберігаючою діяльністю буде неефективною без системи економічного стимулювання персоналу до досягнення коротко- і довгострокових цілей підвищення ресурсоефективності.

5.3. Розвиток технологій управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті

Досягнення екологічного прогресу на залізничному транспорті потребує вирішення таких основних завдань у сфері корпоративного управління природоохоронною діяльністю: впровадження єдиних корпоративних принципів і норм екологічного управління в АТ «Укрзалізниця», що відповідають вимогам національного природоохоронного законодавства, міжнародним стандартам серії ISO 14000; зниження ризику виникнення аварійних ситуацій і підвищення оперативності при ліквідації екологічних наслідків аварійних ситуацій; підвищення екологічних вимог до рухомого складу, палива, транспортної інфраструктури; забезпечення виробничого екологічного контролю, удосконалення практики проведення внутрішнього екологічного аудиту. Це свідчить про актуальність удосконалення існуючих

технологій управління екологічною діяльністю, ключові напрямки яких подано на рис. 5.12.



Рис. 5.12. Пріоритетні напрями удосконалення технологій управління екологічною діяльністю АТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

При формуванні системи управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті особливу увагу слід приділяти створенню механізму забезпечення досягнення цілей і завдань екологічної політики, що включає організаційні структури, розподіл відповідальності, відповідні процедури та документацію. Для того щоб система управління була ефективною, необхідно проектувати і настроїти її таким чином, щоб вона могла бути регульованою та сумісною з існуючими елементами організації системи управління.

Діюча структура і штатна чисельність (Відділ екологічного менеджменту неіснуючого Департаменту інновацій та технічного розвитку, а також, Управління екологічного менеджменту) не відповідають завданням з протидії наявним загрозам у сфері охорони навколишнього природного середовища внаслідок діяльності АТ «Укрзалізниця».

Сьогодні основні завдання відділу Управління екологічного менеджменту АТ «Укрзалізниця» полягають у такому [492]:

- розроблення та впровадження заходів з охорони навколишнього природного середовища (атмосферне повітря, водні та земельні ресурси, надра, рослинний і тваринний світ, поводження з відходами, об'єкти та території природного заповідного фонду) їхнього раціонального використання та екологічної безпеки;

- забезпечення діяльності, спрямованої на поліпшення стану і запобігання забрудненню навколишнього природного середовища внаслідок статутної діяльності Товариства;

- координація структурних підрозділів Товариства, регіональних філій і філій у частині організації та здійснення природоохоронної діяльності;

- участь у здійсненні заходів щодо реалізації стратегії екологічної політики Товариства і стратегії розвитку Товариства у сфері охорони навколишнього природного середовища та екологічної безпеки;

- методичне забезпечення регіональних філій і філій Товариства, їхніх виробничих (структурних) підрозділів у сфері охорони навколишнього природного середовища та раціонального використання природних ресурсів;

- здійснення відомчого екологічного нагляду (контролю) за додержанням регіональними філіями та філіями Товариства і підконтрольними їм виробничими (структурними) підрозділами вимог природоохоронного законодавства;

- аналіз природоохоронної діяльності структурних підрозділів Товариства регіональних філій і філій, підготовка інформації керівництву Товариства.

При цьому організаційно-правова внутрішньогалузева нерегульованість організації екологічного управління унеможливує належний рівень контролю з боку персоналу екологічного менеджменту за станом охорони довкілля в процесі діяльності АТ «Укрзалізниця», а відсутність організації всебічного контролю за станом (якісним і кількісним) скидів і викидів забруднюючих речовин у довкілля, обліку у сфері поводження з відходами, у цілому управління ризиками не дозволяють запобігати та оперативно реагувати на порушення природоохоронного законодавства. Крім того, відсутність системи безперервного аналізу загроз створює передумови для виникнення непрогнозованих масштабних збитків державі внаслідок заподіяної шкоди довкіллю в процесі діяльності та відшкодування їх за рахунок АТ «Укрзалізниця».

З метою вирішення питань екологічної безпеки нині для АТ «Укрзалізниця» є актуальним створення сталої галузевої системи управління ризиками, організаційно-правових, технічних механізмів забезпечення дотримання вимог національного природоохоронного законодавства, міжнародних актів у природоохоронній сфері, відповідності стандартам серії ISO 14000, попередження та мінімізація екологічних наслідків надзвичайних ситуацій.

Практичні кроки реалізації даного завдання пов'язані:

- зі створенням автоматизованої бази даних джерел викидів і скидів забруднюючих речовин, місць розміщення відходів (у розрізі підприємств) з інформацією про їхній стан (технічний, екологічний тощо), можливістю автоматичного оновлення та функцією сигналізування про закінчення терміну дії відповідних дозволів;

- впровадженням системи безперервного автоматизованого контролю/моніторингу на джерелах організованих викидів підприємств - найбільших забруднювачів у галузі;

- проведенням оптимізації мережі інструментально-лабораторних підрозділів, що здійснюють контроль (у тому числі виробничий) за

дотриманням нормативів природокористування (ГДС, ГДВ, станом забруднення земель), нормативів скидів до систем каналізації населених пунктів, впливом діяльності підприємств галузі на довкілля.

Для досягнення зазначених завдань організаційна структура управління екологічною діяльністю повинна мати вигляд, як на рис. 5.13.

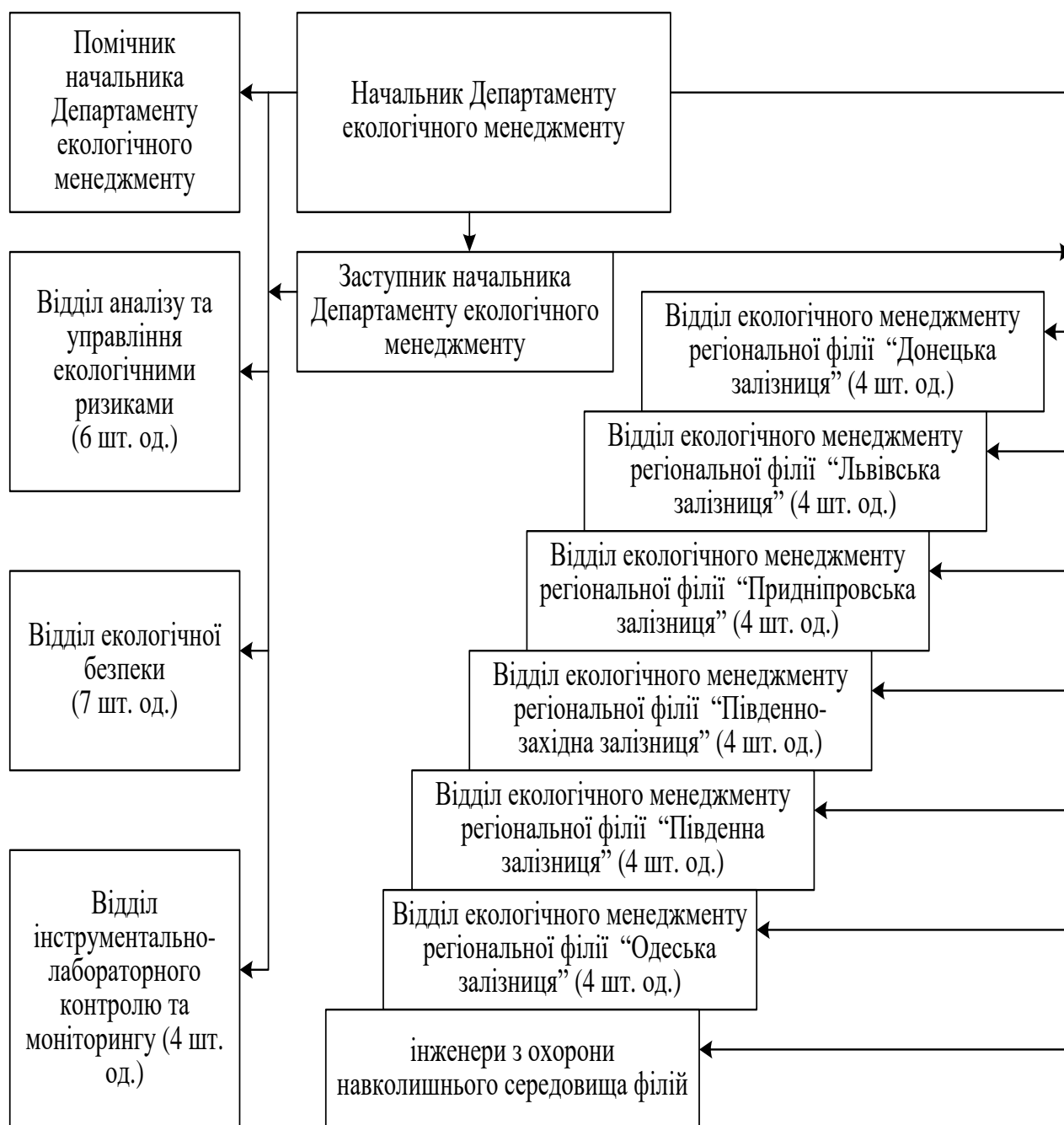


Рис. 5.13. Структура оперативного підпорядкування підрозділів і персоналу екологічного менеджменту в регіональних філіях Департаменту екологічного менеджменту АТ «Укрзалізниця» [492]

Однак при даній структурі не вирішується питання усунення таких недоліків: підрозділи, що так чи інакше займаються екологічною діяльністю, діють роз'єднано і не знайдені раціональні форми їхнього взаємозв'язку і співпідпорядкованості; права і можливості таких підрозділів обмежені, безпосередньо впливати на діяльність виробничих підрозділів і служб вони не можуть, оскільки знаходяться в різному підпорядкуванні; низька проникність інформаційного каналу, при зростанні кількості керованих подій інформація затримується і блокує канал зворотного зв'язку.

Отже, слід вибудовувати структуру управління, яка б забезпечувала формування єдиної інформаційної системи у сфері екологічної діяльності з оцінюванням впливу екологічних аспектів на економічні результати роботи залізничного транспорту. Одним з перспективних напрямів досягнення поставленого завдання є створення відділу екологічного контролінгу.

Під екологічним контролінгом вчені [493-495] розуміють інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління організацією у сфері екологічних процесів, що забезпечує її довгострокове та ефективне функціонування.

Цілями екологічного контролінгу є [496]:

- урахування результатів екологічної діяльності підприємства;
- представлення результатів екологічної діяльності за допомогою екологічних та економічних показників;
- облік виконання виробничої екологічної програми;
- забезпечення функціонування виробничої системи екологічного управління.

Для досягнення зазначених цілей екологічний контролінг повинен забезпечувати виконання таких функцій:

- методична - розроблення методів і способів управління у сфері екологічної діяльності;
- інформаційна - конструювання інформаційного середовища управління у сфері екологічної діяльності, у тому числі інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень у галузі екології (пошук, виявлення та обробка

даних, релевантних для охорони навколишнього середовища, вдосконалення екологічної інформаційної системи;

- планування і контролю - розробка стратегічних і оперативних заходів, контроль за досягненням планових показників;

- організаційна - інтеграція еколого-орієнтованих методів управління на всіх рівнях ієрархії: топ-менеджмент, лінійні менеджери, співробітники;

- координаційна - забезпечення координації управлінських впливів при реалізації екологічної стратегії.

Таким чином, екологічний контролінг служить інструментом аналізу, планування, управління і контролю екологічно значущих процесів. Він використовує методи класичного контролінгу і оцінює процеси як з виробничо-економічної точки зору, так і відповідно до екологічних критеріїв. Як інструмент виробничого менеджменту він використовує різні елементи екологічного менеджменту. За допомогою екологічного котролінгу екологічні аспекти будуть активізовані не тільки в стратегічних цілях компаній і їхніх окремих підрозділів, а й у діяльності кожного члена організації від топ-менеджера до рядового співробітника.

Виходячи з вищесказанного до завдань відділу екологічного контролінгу на залізничному транспорті необхідно віднести:

- визначення цільових установок, пов'язаних з екологією (екологічна політика);

- збір інформації для оцінювання екологічної ситуації і потреб у програмних заходах за допомогою екологічної інформаційної системи;

- підготовка та узагальнення цієї інформації з орієнтацією на прийняття рішення;

- затвердження відповідних заходів (екологічні цілі і екологічна програма);

- координація їхньої реалізації;

- аналіз ефективності і контроль результатів;

- дослідження ненадійних елементів системи;

- проведення коригувальних заходів.

Перед відділом екологічного контролінгу стоїть завдання збору інформації з усіх рівнів прийняття рішень, централізована її обробка і, нарешті, передача обробленої інформації до відповідних відділів або на інші рівні прийняття рішень в ієрархії АТ «Укрзалізниця».

Вищенаведене свідчить про те, що найважливіші напрями в управлінні екологічною діяльністю - аналіз екологічних ризиків і оцінювання екологічної безпеки – є елементами системи контролінгу, а отже, відділ управління екологічними ризиками повинен знаходитися в підпорядкуванні відділу екологічного контролінгу, що забезпечить їх ефективну взаємодію [497].

Ключовим фактором якісного функціонування системи екологічного контролінгу на підприємствах є процес бюджетування, який повинен включати в себе як елементи методу бухгалтерського обліку, так і різні економічні і статистичні методи. Зокрема в інформаційній сфері екологічного управління залізничного транспорту потребує удосконалення інструментарій внутрішнього (управлінського) екологічного обліку, розвиток якого нині проводиться за двома основними напрямками: вдосконалення системи розподілу екологічних витратків (вдосконалення обліку «прихованих» витрат на навколишнє середовище) та інтернаціоналізація зовнішніх (суспільних) витрат.

При організації відділу екологічного контролінгу на залізничному транспорті в першу чергу необхідно вдосконалити інформаційну систему, поставивши її на автоматизовану основу, по-друге, слід розробити методичний інструктив у сфері оцінювання екологічних аспектів, ризиків, впливу факторів на екологічну ситуацію, оцінювання еколого-економічних результатів і прогнозування екологічних ситуацій, екологічної мотивації персоналу.

Важливе місце в інформаційному забезпеченні екологічної діяльності залізничного транспорту і безпосередньо відділу екологічного контролінгу належить системі екологічного моніторингу та контролю, тому перспективним для АТ «Укрзалізниця» є створення автоматизованих систем екологічного моніторингу, до складу яких повинні входити підсистеми моніторингу викидів

від стаціонарних джерел, атмосферного повітря, стічних вод, відходів і стану ґрунтів, а також інформаційний центр збору і обробки інформації. У якості інструментарію екологічного моніторингу доцільно застосовувати і супутникові технології, засновані на комплексному використанні глобальних супутникових навігаційних систем і супутникових систем, пов'язаних з повітряними і наземними (контактними) засобами і методами збору даних. Основними завданнями, які вирішуються в ході розроблення і впровадження даних систем, є: виявлення місць, потенційно небезпечних з точки зору виникнення екологічних катастроф, які можуть статися в разі аварій на об'єктах; контроль стану прилеглих до залізниць особливо охоронюваних природних територій; своєчасне виявлення і прогнозування передаварійних ситуацій з метою підготовки заходів щодо запобігання природно-техногенних аварій; контроль за організацією роботи з ліквідації екологічних наслідків техногенних аварій; оцінювання наслідків впливу на навколишнє середовище та можливої шкоди при аваріях; виявлення і визначення місця розташування небезпечних об'єктів і явищ з точки зору забезпечення екологічної безпеки при розробленні інвестиційних проектів.

Організація в АТ «Укрзалізниця» єдиного центру моніторингу стану навколишнього природного середовища дає можливість створювати інтегровані бази та банки даних, проводити комплексний аналіз за всіма напрямками екологічної та експлуатаційної діяльності, формувати інформацію для керівного складу та суспільства. Наявність узагальнених достовірних даних, що отримуються системою екологічного моніторингу в режимі онлайн, дозволяє ефективно контролювати і попереджувати екологічні ризики, своєчасно приймати обґрунтовані рішення щодо попередження негативних наслідків впливу діяльності підприємств залізничного транспорту на стан навколишнього природного середовища і тим самим забезпечувати високий рівень екологічної безпеки.

Нагальним є розроблення методичного забезпечення для оцінювання екологічних аспектів, оскільки при здійсненні планування в рамках системи

екологічного управління спочатку ідентифікують екологічні аспекти. Екологічним аспектом є будь-який елемент діяльності продукції чи послуг, пов'язаний з впливом на навколишнє середовище. Саме за допомогою екологічних аспектів визначають елементи діяльності підприємства, що мають негативний вплив на навколишнє середовище. Вся господарська діяльність взаємодіє з навколишнім середовищем за допомогою них. Кожен процес, який здійснюється в рамках організації, має власні екологічні аспекти. Переліки екологічних аспектів можуть виявитися об'ємними. При цьому включеними до переліку можуть опинитися такі екологічні аспекти, вплив яких може виявитися незначним або рівним нулю. У зв'язку з цим виникає необхідність виокремити серед ідентифікованих екологічних аспектів ті з них, які впливають на навколишнє середовище. Оцінювання значущості зазвичай відбувається за трьома критеріями: вимоги законодавства; ризик виникнення небажаної (аварійної ситуації); спеціальний критерій, який оцінює речовини за їхнім класом небезпеки. Як варіант ідентифікації важливих екологічних аспектів може бути використаний метод ранжирування екологічних показників за ступенем впливу на навколишнє середовище. Об'єктивне оцінювання кожного показника екологічних аспектів для подальшого їх ранжирування можна здійснити за допомогою методики експертної оцінки, заснованої на кваліметричних методах аналізу.

Потребує розроблення і методичне забезпечення еколого-економічної діагностики, яка, по-перше, дозволяє визначити проблеми, вибрати основні напрями обстежень, розробити заходи щодо вдосконалення екологічної діяльності та розробити відповідну програму дій; по-друге, після завершення всього комплексу аналітичних досліджень можна перевірити висунуту на початковому етапі діагностичну гіпотезу про наявність еколого-економічних проблем [498]. За допомогою отриманої інформації про зміни якості навколишнього середовища можна виділити суттєві фактори або «вузькі місця» у відтворювальних процесах і оцінити їхній вплив на навколишнє середовище, можна зробити раціональний вибір природоохоронних заходів або внести зміни

в сам виробничий процес.

Перспективним для АТ «Укрзалізниця» є впровадження інструментів екологічного маркетингу як важливого елемента екологічної модернізації. Традиційно виділяють чотири поля дії маркетингу: товарна, цінова, збутова і комунікаційна політики. Відповідно до цих напрямів і слід реалізовувати інструментарій екологічного маркетингу (рис. 5.14).



Рис. 5.14. Складові екологічного маркетингу на залізничному транспорті
(авторська розробка)

Як видно з рис. 5.14, зусилля щодо екологізації господарської діяльності на залізничному транспорті можуть бути зосереджені в розвитку екологічного маркетингу за такими напрямками:

1. Розроблення рішень з поліпшення послуг:

- зниження споживання ресурсів;
- відмова від шкідливих для здоров'я людини і навколишнього середовища матеріалів;
- заміна дефіцитних матеріалів (у тому числі викопної сировини) на матеріали, наявні в достатку;
- використання біорозкладаних матеріалів.

2. Розроблення рішень з поліпшення сервісу:

- використання упаковок і тари багаторазового заповнення;
- збір упаковок і тари з метою подальшого вторинного використання або повторного використання;
- зниження витрат пакувальних матеріалів.

3. Розроблення нових еколого орієнтованих послуг залізничного транспорту:

- основної діяльності (наприклад, зелений туризм);
- послуг підсобно-допоміжної діяльності (наприклад, екологічний дизайн).

4. Збутова політика:

- вибір виду залізничних транспортних засобів або поєднань транспортних засобів;
- інвентаризаційний контроль.

5. Комунікативна політика:

- реклама;
- використання екологічного маркування;
- використання «екологічного паспорта матеріалу», завіреного незалежним авторитетним органом; зв'язки з громадськістю (publicrelations, PR).

Таким чином, на сьогодні існує безліч можливостей інтеграції екологічних аспектів підприємств залізничного транспорту в стратегію і тактику маркетингу. І досвід багатьох підприємств - екологічних лідерів -

показує, що грамотний розвиток екологічного маркетингу приносить підприємству матеріальні та нематеріальні вигоди.

Враховуючи інноваційну спрямованість екологічного маркетингу та його орієнтацію на отримання матеріальної вигоди, доцільно покласти виконання завдань щодо розвитку інструментів екологічного маркетингу на філію «Проектний науково-виробничий екологічний центр», створення якої планується на АТ «Укрзалізниця», а в подальшому інтегрувати ці функції в служби комерційної роботи і маркетингу його регіональних філій.

Одним з найбільш критичних недоліків управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті слід визначити низьку залученість персоналу в процесі екологізації. Враховуючи те, що саме персоналу належить виконати відповідальне завдання трансформації стратегічних екологічних цілей у визнані суспільством результати, постає завдання удосконалення еколого-орієнтованого управління персоналом і в першу чергу формування ефективної системи мотивації, яка здатна забезпечити екологічно свідому поведінку персоналу та сприятиме прогресивному розвитку екологічної діяльності на залізничному транспорті.

Проблемі еколого-орієнтованого управління персоналом як елемента соціальної відповідальності підприємств присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як В. Дикань, І. Токмакова [409], Л. Мельник [411], С. Гребьонкін, В. Костенко, В. Павлиш, С. Топчій, Г. Астапова [499], Н. Пахомова, А. Ендрес, К. Ріхтер [398], та інших. Вчені звертають увагу і на вагомому роль мотивації персоналу для забезпечення ефективності еколого-економічної діяльності та розглядають загальні принципи і підходи до її організації.

Однак у цілому питання екологічної мотивації персоналу на українських підприємствах не достатньо розкриті, зокрема відсутні адекватні та адаптовані для залізничного транспорту рішення щодо формування сучасної еколого-орієнтованої системи мотивації персоналу.

Реалізація активного екологічного менеджменту та інтегрований підхід

вимагають залучення до вирішення екологічних питань на залізничному транспорті персоналу на всіх рівнях, його мотивації, створення умов для підвищення його кваліфікації в екологічній сфері, а також ретельного підбору нових співробітників, які свідомо ставляться до питань охорони навколишнього природного середовища. Практичний досвід провідних фірм показує, що саме співробітники визначають бути чи не бути екологічному менеджменту. Їхня мотивація необхідна для перетворення підприємства в самонавчальну організацію, що справляється з майбутніми екологічними проблемами і викликами. Шанси успішної реалізації екологічного менеджменту зростають, коли екологічний менеджмент замислюється як мотиваційний та інноваційний проект, в рамках якого збагачується діяльність співробітників і колективів і створюються мережеві форми співпраці (network cooperation) замість нерухомих адміністративних структур [398].

Виділяють дві основні причини широкого використання мотивації для залучення всього персоналу в екологічну діяльність:

1) дії будь-якого працівника впливають або можуть впливати на якість продукції та послуг, на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів, умови праці, виробничу безпеку;

2) у будь-якого працівника можуть бути хороші ідеї щодо вдосконалення екологічної діяльності, зниження впливу на навколишнє середовище, забезпечення найкращих умов праці та безпеки виробничих процесів.

Водночас слід врахувати те, що мотивація є однією з провідних і специфічних функцій управління і органічно вплетена у весь управлінський процес від стадії розроблення цілей і прийняття рішення до отримання кінцевого результату та основного засобу забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявних кадрових потенціалів. Це підтверджує вагоме значення мотивації в забезпеченні ефективності еколого-економічної діяльності.

У цілому мотивацію можна визначити як процес примушення людини до діяльності для досягнення цілей. Також мотивацію розглядають як структуру,

систему мотивів діяльності та поведінки суб'єкта. Мета - це бажаний продукт діяльності. Основна мета процесу мотивації - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і рентабельність діяльності підприємства. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, він дуже індивідуальний і може змінюватися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини. Головне в мотивації – це її нерозривний зв'язок з потребами людини. Мотивація робить поведінку людини цілеспрямованою. При цьому в якості основних функцій мотивації слід виділити: 1) стимул до дії; 2) напрям діяльності; 3) контроль і підтримку поведінки [500].

Орієнтація суспільства на сталий розвиток дозволяє визначити сучасні мотиваційні потреби в екологічній сфері, які разом з природоохоронною діяльністю і економією ресурсів нині включають ресурсоефективність, екологічну компетентність та екологічне підприємництво. Відповідно до цього відбувається трансформація цілей екологічної мотивації персоналу. Так, стимулювання та мотивація співробітників на провідних західних фірмах досягається шляхом: створення образу екологічного свідомого підприємства; організації внутрішньофірмових курсів з підвищення кваліфікації; орієнтації на групові форми вирішення проблем, що передбачають достатню свободу в процесі прийняття рішень з екологічних питань; реалізації ідейного запасу на підприємстві щодо екологічних аспектів; організації робочих місць з мінімальним навантаженням на навколишнє середовище; інформування співробітників про цільові екологічні показники та поглиблення розуміння взаємозв'язків, що існують між екологічними та економічними цілями [398].

На вітчизняному залізничному транспорті мотивація персоналу до участі в екологічній діяльності відбувається традиційно, у першу чергу шляхом преміювання співробітників за економію ресурсів і працівників екологічних відділів за виконання планових завдань. До екологічного стимулювання також можна віднести премії за раціоналізаторство, які мають еколого-економічний ефект. Мотиваційний фонд формується за рахунок економії коштів. Зважаючи

на нові цільові орієнтири, традиційний підхід до екологічної мотивації на залізничному транспорті потребує удосконалення шляхом розширення цілей, адаптації сучасних методів та інструментів мотивації (рис. 5.15).

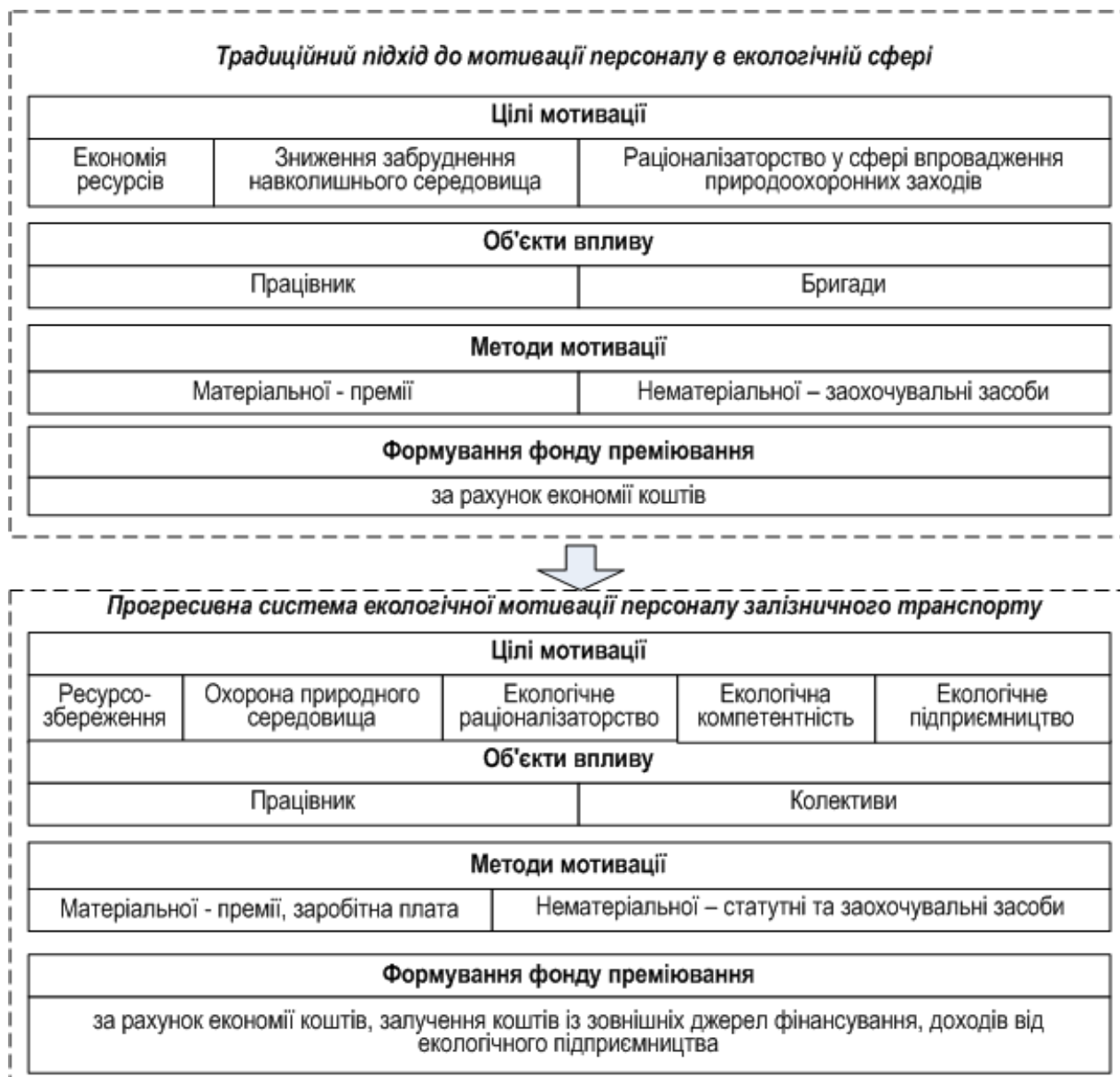


Рис. 5.15. Традиційний і прогресивний підхід до екологічної мотивації на залізничному транспорті (авторська розробка)

Прогресивна система мотивації працівників повинна формувати їхнє свідоме ставлення до екологічних проблем. Екологічна мотивація повинна бути джерелом не тільки матеріальних виплат, а й стимулювання самовдосконалення, професійного та службового зростання. Нині центральне

місце у всій сукупності вищезгаданих факторів займає екологічна освіта. Працівники повинні отримувати знання про екологічні процеси, що дозволяє зменшити негативний вплив на навколишнє природне середовище. На сьогодні цей фактор є системоутворюючим і може розглядатися в двох напрямках - загальна екологічна освіта персоналу та екологічна освіта керівників на всіх рівнях, їхня професійна підготовка в екологічній сфері.

Екологічна освіта персоналу створює фундамент екологічної компетентності, що дозволяє не тільки покращувати екологічні результати власної діяльності, а й за рахунок набутих знань, навиків і вмінь отримувати додаткові доходи від екологічного підприємництва. Останнє стає додатковим джерелом коштів для формування фондів екологічної мотивації, адже працівники залізничного транспорту, що беруть участь в екологічному підприємстві, будуть отримувати заробітну плату та премії.

Активне залучення персоналу в екологічну діяльність підприємств залізничного транспорту супроводжується їх участю в природоохоронних місцевих, регіональних і міжнародних проектах, що також сприяє отриманню коштів із зовнішніх джерел для формування мотиваційного екологічного фонду.

Прогресивна система екологічної мотивації на залізничному транспорті має базуватися на певних вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності роботи у виконанні нормативних вимог у природокористуванні;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами з недопущення наднормативного впливу на природні ресурси і визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, організації закордонних стажувань, тренінгів

у сфері раціоналізації природокористування;

- підтримання в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації екологічних і економічних цілей як єдиного інтегрального результату роботи підприємства.

Як зазначає С. О. Нікола [501], щоб досягти ефективності мотивації в сучасних умовах господарювання, моделі екологічної мотивації слід побудувати за багатофакторним принципом. Вони повинні ґрунтуватися на теорії потреб з урахуванням екологічного фактора (фізіологічні, безпеки та захищеності, соціальні, поваги, самореалізації); теорії очікувань (відносно співвідношення витрат праці та екологічних результатів, співвідношень результатів роботи і винагороди, ступеня відносного задоволення від отриманої винагороди); теорії справедливості (суб'єктивне визначення співвідношення заробітку та витрат роботи, порівняння особистої винагороди з заохоченням інших працівників, які виконують аналогічну роботу; зняття соціальної напруженості на основі дотримання принципу справедливості).

Вищезазначене вказує на те, що прогресивний підхід до екологічної мотивації працівників має бути реалізований через:

- систему оцінювання досягнення екологічних цілей, яку не можна компенсувати тільки економічними результатами;

- систему стимулювання пропозицій з охорони навколишнього середовища та роботи екологічних команд (груп, гуртків);

- зв'язок планування та реалізації кар'єри співробітників і досягнення екологічних цілей;

- надання достовірної екологічної інформації на базі систем коефіцієнтів з урахуванням участі в проектних групах, семінарах, у прийнятті рішень щодо екологічних проблем, показової поведінки керівництва та ін.

У системі економіко-екологічної мотивації особливого значення набуває спосіб винагороди. Для кожного суб'єкта виробничо-господарської діяльності та окремої особистості він може бути як матеріальним, так і нематеріальним. Персоналізація форм і методів винагороди - фундамент ефективності будь-якої

моделі мотивації, хоча нині матеріальні потреби працівників є, як правило, домінуючими.

У запропонованій прогресивній системі екологічної мотивації важливе місце займає статусний підхід, яким повинен бути доповнений традиційним підходом до екологічного преміювання. Передбачається, що статусна система екологічної мотивації ґрунтується на оцінюванні рівня екологічної відповідальності. Для визначення статусу застосовують підхід рейтингового оцінювання [502]. Причому слід визначати статус екологічної відповідальності як для виробничих підрозділів регіональних філій залізничного транспорту, так і для їхніх співробітників (рис. 5.16).

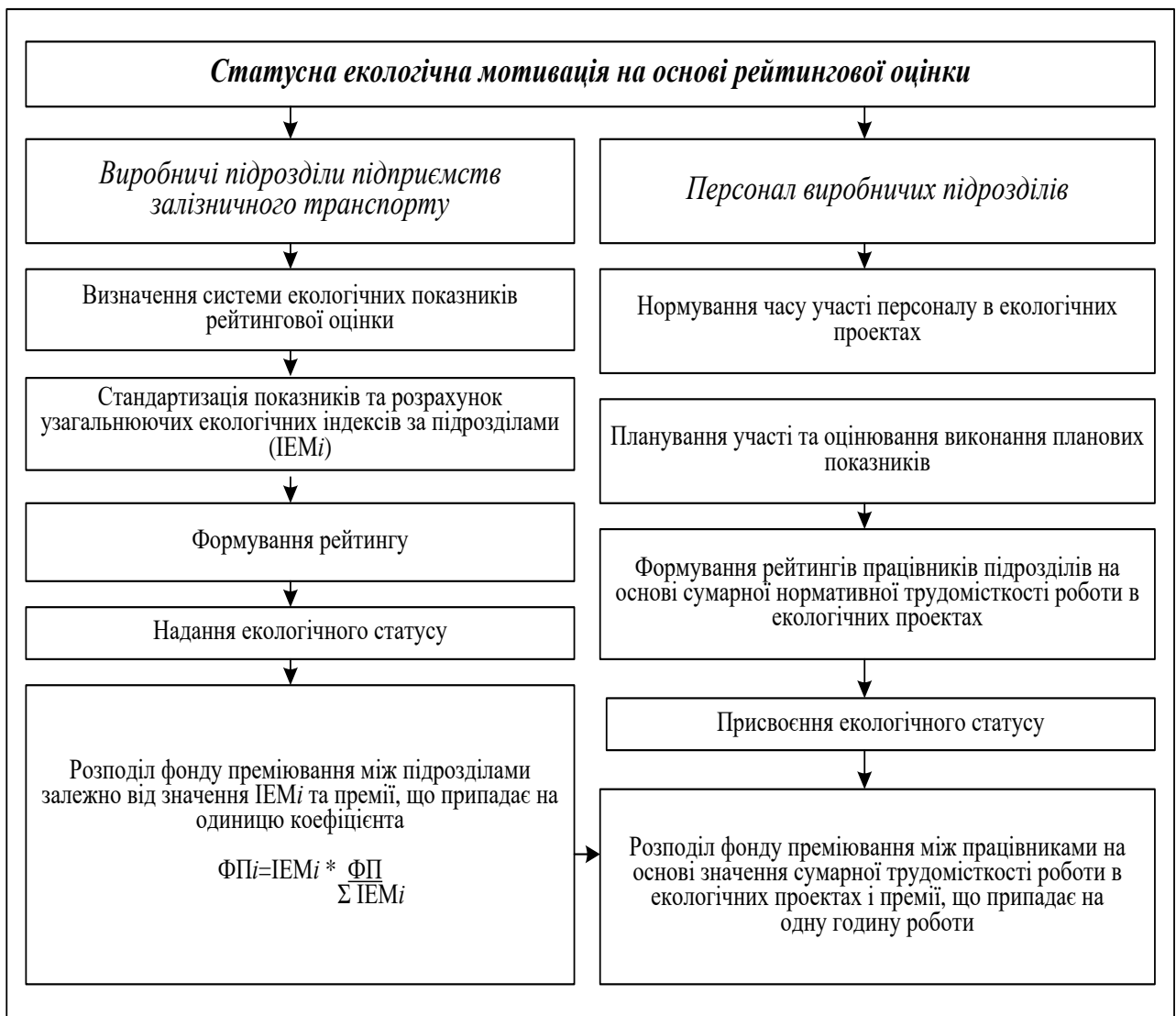


Рис. 5.16. Складові статусної екологічної мотивації на залізничному транспорті
(авторська розробка)

На рівні виробничих підрозділів регіональних філій залізничного транспорту на першому етапі статусної екологічної мотивації проводиться визначення показників, які є емпіричною базою дослідження. Набір компонентів (складових частин) екологічної відповідальності визначається метою побудови зведеного показника (індексу) і повинен бути досить інформативним. При цьому кількість показників повинна бути достатньою для відображення всіх суттєвих (з точки зору мети побудови зведеного показника) подій. У той же час кількість показників не повинна бути надмірною. Другий етап включає процедуру стандартизації показників, знаходження питомої ваги показників і визначення індексу екологічної відповідальності. На третьому етапі виходячи з отриманих індексів екологічної відповідальності формується рейтинг і визначається статус екологічної відповідальності. Значення індексу екологічної відповідальності може служити і базою для розподілу премії по підрозділах.

Рейтингова оцінка також може бути використана для статусної екологічної мотивації персоналу. У даному випадку рейтинги доцільно будувати на основі показників, які характеризують участь співробітників в екологічній діяльності, що може бути визначено на основі нормативної трудомісткості таких завдань. З цією метою необхідно встановити нормативи часу на участь співробітників у різних екологічних проектах, визначити сумарну трудомісткість таких робіт для кожного співробітника і на цій основі сформувати рейтинг. Розподіл фонду преміювання між працівниками відбувається на основі значення сумарної трудомісткості роботи в екологічних проектах і премії, що припадає на одну годину роботи.

Таким чином, ефективний і сталий розвиток залізничного транспорту в наш час можливий на основі врахування принципів соціальної відповідальності бізнесу, де ключове місце належить екологічній компоненті. У свою чергу реалізація стратегічних екологічних цілей підприємств залізничного транспорту потребує активного залучення персоналу в екологічну діяльність, що здійснюється на основі ефективної системи його мотивації. Традиційним підхід

до мотивації персоналу залізничного транспорту в екологічній сфері не відповідає вимогам сьогодення та потребує удосконалення на засадах прогресивності, які орієнтують на визначення сучасних екологічних потреб бізнесу і працівників, розширення джерел фінансування та удосконалення інструментарію мотивації. Зокрема сучасні мотиваційні потреби в екологічній сфері разом з природоохоронною діяльністю та економією ресурсів нині включають ресурсоефективність, екологічну компетентність та екологічне підприємництво. Розкриті вимоги до екологічної мотивації персоналу вказують на те, що вона повинна бути джерелом не тільки матеріальних виплат, а й стимулювання самовдосконалення, професійного та службового зростання. Даний аспект дозволив обґрунтувати необхідність застосування статусних форм мотивації, що ґрунтується на рейтинговій оцінці рівня екологічної відповідальності як виробничих підрозділів регіональних філій залізничного транспорту, так і їхніх співробітників.

Висновки до розділу 5

Тенденції глобалізації, інтернаціоналізації та посилення екологічних загроз змушують компанії все більше уваги приділяти екологічній компоненті соціальної відповідальності, як фактору забезпечення ефективної діяльності, конкурентоспроможності і сталого розвитку. Ґрунтуючись на зазначеному, досліджено екологічні проблеми залізничного транспорту і їхній вплив на результати господарювання підприємств галузі, що підтвердило необхідність підвищення ефективності управління їхньою екологічною діяльністю в контексті забезпечення соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця».

Розкриття сучасних теоретичних підходів щодо забезпечення трансформації екологічної діяльності підприємств дозволило обґрунтувати доцільність впровадження інструментів активного управління екологічною

діяльністю на підприємствах залізничного комплексу. При цьому орієнтиром екологічної діяльності на сучасному етапі господарювання залізничної галузі визначено досягнення екологічного прогресу на основі інтеграції модернізаційних заходів, які слід здійснювати за такими напрямками: техніко-технологічний; матеріально-логістичний; освітньо-компетентнісний; організаційно-управлінський; культурно-комунікаційний; інституціональний. Аргументовано, що підвищенню ефективності управлінського процесу сприятиме впровадження оптимізаційних технологій за критерієм «позитивний приріст екологічної вартості бізнесу». Сформовано систему управління екологічною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту, у якій інтегровані такі напрями, як екологічна безпека, охорона навколишнього середовища, ресурсозбереження і екологічна модернізація, і визначені підсистеми забезпечення їхньої ефективної реалізації: цільову, позиціонування (екологічна політика і стратегія), технологій управління, оптимізаційну, ресурсного забезпечення.

Вивчення еволюційного поступу в розкритті змісту наукової категорії ресурсозбереження дозволило встановити існування таких сучасних підходів до трактування даного поняття, як діяльнісно-інструментальний, функціональний, процесний, результативний і системно-комплексний. Останній є узагальнюючим підходом, згідно з яким під ресурсозбереженням на залізничному транспорті слід розуміти прогресивний напрям використання і відтворення природно-ресурсного потенціалу, що реалізується під впливом управлінських дій і за допомогою комплексу інструментів і відповідного організаційно-ресурсного забезпечення, у результаті чого забезпечується досягнення позитивних екологічних і соціально-економічних ефектів діяльності залізничної галузі.

Виявлені аспекти ресурсозберігаючої діяльності на залізничному транспорті стали основою формування концептуальних положень управління ресурсозбереженням, у тому числі: систематизовано принципи управління ресурсозбереженням за такими напрямками як загальні, функціональні,

специфічні; з'ясовано об'єкт і суб'єкт, цілі і завдання управління ресурсозбереженням на підприємствах залізничної галузі; обґрунтовано інструментарій управління ресурсозбереженням на підприємствах залізничного транспорту.

Стратегічний підхід в управлінні ресурсозбереженням у сучасних умовах господарювання орієнтований на розвиток компетенцій у сфері ресурсозбереження та їх активне використання у виробничо-господарській і комерційній діяльності підприємств. Компетентнісно-підприємницька модель формування стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту побудована на основі визначення видів стратегічних альтернатив на різних рівнях управління залізничним транспортом за тріадою ознак ресурсоефективності в умовах кризи - компетентність, ощадливість, ділова активність, зокрема альтернативні стратегії ресурсозбереження на корпоративному рівні - пасивна, активна і проактивна; на рівні структурних підрозділів регіональних філій - орієнтації на позиковий досвід, копіювання та адаптації досвіду інших підрозділів, фокусування на компетентності.

Удосконалення організаційно-економічного інструментарію управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті потребує в першу чергу раціоналізації організаційної структури управління на принципах превентивності, що можливо за умов впровадження екологічного контролінгу і створенні відповідного відділу, а також за умов впровадження екологічного маркетингу як базису підвищення ефективності інноваційної діяльності в екологічній сфері та її комерціалізації. У якості ключового інструментарію реалізації політики екологічної відповідальності на залізничному транспорті визнано мотивацію персоналу та зроблено висновок про її першочергове значення при трансформації стратегічних екологічних цілей у визнанні суспільством еколого-економічних результатів та забезпеченні ефективності еколого-економічної діяльності. Встановлено специфіку традиційного підходу до мотивації персоналу залізничного транспорту в екологічній сфері та аргументовано необхідність її удосконалення на засадах прогресивності, що

реалізуються через формування статусно-рейтингової системи екологічної мотивації персоналу і залучення коштів для фондів екологічного стимулювання з зовнішніх джерел.

Наукові результати п'ятого розділу знайшли відображення в наукових працях [428, 445, 446, 478, 483, 484, 485, 491, 497, 502] за списком використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження сформовано нове вирішення науково-прикладної проблеми створення теоретико-методологічних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку системи соціально відповідального господарювання на залізничному транспорті в умовах поширення криз і ризиків, в основу якої покладено комплекс стратегічно орієнтованих і антикризових інструментів досягнення соціально-ефективної діяльності залізничного транспорту.

Основні висновки дисертації полягають у такому.

1. Наразі залізничний транспорт України функціонує в умовах системної кризи, що створює загрозу його конкурентоспроможності та стійкому економічному зростанню. Подолання наявних деструкцій розвитку залізничного транспорту пов'язано з комплексним впровадженням інструментів соціальної відповідальності як основи реалізації парадигми сталого розвитку залізничної галузі. Проведене дослідження теоретичних основ соціальної відповідальності дозволило виділити її антикризові властивості та розширити ознаки класифікації видів соціальної відповідальності, доповнивши такими: 1) періодичністю реалізації інструментів; 2) групами стейкхолдерів АТ «Укрзалізниця»; 3) рівнями формування інструментів. Врахування виділених класифікаційних ознак дозволить обґрунтовано здійснити вибір заходів щодо розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті.

2. Вирішення питання формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті потребує встановлення особливостей трансформації соціально-економічної політики розвитку залізничної галузі в процесі втілення реформ, що дозволить ідентифікувати недоліки обраного наразі в АТ «Укрзалізниця» підходу до розвитку соціальної відповідальності. Вивчення особливостей реалізації соціально-економічних трансформацій на залізничному транспорті дозволило представити періодизацію розвитку системи соціальної

відповідальності залізничної галузі, що включає такі етапи впровадження змін, як підготовчий, законодавчого формування, оптимізації, рецесії, відновлення, регресу і трансформації.

3. Антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті полягає в застосуванні антикризових властивостей соціальної відповідальності для подолання системної кризи в галузі, нейтралізації зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків її реформування. Перевагою запропонованого підходу є можливість вироблення ефективного інструментарію формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті з урахуванням динамічно змінюваних умов його функціонування.

4. Фрагментарність політики соціального розвитку АТ «Укрзалізниця» спонукала до пошуку шляхів розвитку соціальної відповідальності в галузі та відповідно склало основу пропозицій щодо формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті. Розроблено концептуальні положення формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті, в основу яких покладено поетапну реалізацію, визначених у межах кожного з напрямів, інструментів розвитку соціальної відповідальності на корпоративному, тактичному та оперативному рівнях управління залізничною галуззю.

5. Сприймаючи очевидні економічні переваги впровадження державного соціального замовлення перед іншими формами вирішення соціально значущих завдань залізничним транспортом, його було обрано як пріоритетний. Під час виконання соціального замовлення АТ «Укрзалізниця» в якості дієвого антикризового інструменту запропоновано використовувати подвійну систему моніторингу, що повинна включати державну та корпоративну компоненти. Зазначене створило базис для удосконалення процесу виконання соціального замовлення залізничним транспортом, що у свою чергу стане підґрунтям для підвищення соціально-економічної ефективності участі залізничного транспорту в державних і регіональних соціальних програмах.

6. Важливим проявом зовнішньої корпоративної соціальної політики є благодійна діяльність і волонтерський рух. Дослідження показали, що ключовими положеннями, які характеризують новий підхід до стратегічного управління благодійною діяльністю і волонтерськими групами вітчизняного залізничного транспорту, перш за все є проактивна управлінська ініціатива залізничного транспорту та системне формування соціальних стратегій, побудованих на двосторонній комунікації зі стейкхолдерами. Це дозволило розкрити особливості формування та реалізації стратегії благодійного заходу за участю корпоративних волонтерських груп АТ «Укрзалізниця» та визначити функції і напрями діяльності служби стратегічного управління діяльністю волонтерських груп.

7. Вирішення завдання забезпечення високої якості трудового життя працівників у системі соціальної відповідальності залізничного транспорту обумовило необхідність з'ясування негативних факторів впливу на розвиток персоналу. Здійснено їхню систематизацію на міжнародному і державному, галузевому і локальному рівнях та проведено кореляційний аналіз зв'язку факторів із рівнем зайнятості працівників залізниць, що засвідчив тенденції поширення кризових явищ у соціальній сфері за рахунок неефективної зайнятості та низького рівня оплати праці. Визначено антикризові інструменти кадрової політики, дія яких ґрунтується на принципах превентивності, раціональності та інноваційності. Впровадження антикризового інструментарію управління персоналом у систему забезпечення соціальної відповідальності залізничного транспорту сприятиме отриманню таких позитивних ефектів, як підвищення ефективності управління, поліпшення якісного складу персоналу, оптимізації витрат.

8. Реалізація заходів соціальної політики залізничного транспорту потребує значних інвестицій. Нині в умовах обмежених інвестиційних можливостей залізнична галузь не надає належного значення соціальному інвестуванню, що призвело до зниження соціальної захищеності працівників залізничного транспорту та збільшення кадрових ризиків. З метою

забезпечення соціальної стабільності і розвитку персоналу на залізничному транспорті визначено варіанти сценаріїв соціального інвестування (інертний, оптимістичний та прогресивний), вибір яких здійснюється на основі оцінювання співвідношення динаміки кадрових ризиків та обсягів соціальних інвестицій, що дозволяє обґрунтувати перспективні заходи з забезпечення соціального захисту персоналу підприємств залізничної галузі.

9. Досягнення стратегічних орієнтирів і забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту потребує формування ефективної моделі управління залізничною компанією як соціально-відповідального бізнес-суб'єкта, націленого на завоювання лідерства на ринку за рахунок надання якісних транспортно-логістичних послуг і максимального задоволення потреб споживачів. В умовах погіршення якості послуг залізничного транспорту важливого значення набуває визначення дієвих методів її покращення. Розроблено стратегічний концепт управління якістю послуг залізничного транспорту, який має на меті впровадження принципів соціальної відповідальності в систему управління якістю АТ «Укрзалізниця» за рахунок застосування стандартизованих і соціально-етичних інструментів задля досягнення високої якості послуг залізничного транспорту, підвищення задоволеності споживачів і покращення їхнього ставлення до залізничної компанії.

10. Організаційна недосконалість процесів реформування і неналежна діяльність центрів відповідальності за реалізацію запланованих реформаційних змін обумовлюють загострення існуючих і виникнення нових ризиків у сфері залізничного транспорту. Розкрито систематизацію ризик-факторів взаємодії у системі відносин «залізнична компанія – стейкхолдери» за такими групами: законодавчі, організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні, корупційні, кадрові, репутаційні, техніко-технологічні, екологічні, ризик-фактори безпеки, відносин з клієнтами та партнерських відносин.

11. Виявлення низки ризиків у системі взаємовідносин АТ «Укрзалізниця» зі стейкхолдерами і визначення ознак фрагментарності та епізодичності діючої практики управління ризиками на залізничному

транспорті стало основою для розроблення рекомендацій щодо формування і впровадження системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті за такими етапами: 1) визначення потенційних зон ризику; 2) ідентифікація ризик-факторів взаємодії залізничної компанії і стейкхолдерів; 3) оцінювання ризик-факторів, передумов і наслідків їх виникнення; 4) формування адаптивного інструментарію ризик-менеджменту; 5) підготовка аналітичної звітності щодо результативності використання системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті та внесення в разі потреби необхідних коректив до її змістовного наповнення.

12. Нагальна потреба вирішення проблеми негативного позиціонування залізничної компанії на ринку транспортно-логістичних послуг стала поштовхом до пошуку інструментів покращення її корпоративного іміджу. Розкрито основні елементи формування корпоративного іміджу залізничної компанії і критерії їх оцінювання у внутрішньому та зовнішньому вимірах. Доведено, що дієвим інструментом забезпечення позитивного іміджу залізничної компанії є маркетинг взаємодії, сутність якого вбачається в гармонізації відносин АТ «Укрзалізниця» зі стейкхолдерами на основі врахування інтересів всіх сторін економічних відносин. Представлено адаптивну модель маркетингу взаємодії, у якій визначено фокус-орієнтири і фокус-мотиви залізничної компанії у взаємовідносинах зі споживачами та бізнес-партнерами, маркетингові інструменти їх досягнення та інформаційно-комунікативні канали взаємодії.

13. Впровадження соціально відповідального господарювання на залізничному транспорті потребує удосконалення управління екологічною діяльністю. Розкриття екологічних проблем залізничної галузі та етапів становлення екологічного менеджменту дозволило запропонувати оптимізаційний підхід до управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті за критерієм екологічного прогресу. Сформовано систему управління екологічною діяльністю, у якій інтегровано такі напрями, як екологічна безпека, охорона навколишнього середовища, ресурсозбереження і

екологічна модернізація, і визначено підсистеми забезпечення їхньої ефективної реалізації: цільову, позиціонування (екологічна політика і стратегія), технологій управління, оптимізаційну, ресурсного забезпечення.

14. Прогресивним інструментом забезпечення соціальної відповідальності залізничного транспорту виступає стратегія ресурсозбереження, орієнтована на розвиток компетенцій і їх активне використання у виробничо-господарській та комерційній діяльності. Компетентісно-підприємницька модель формування стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту побудована на основі визначення видів стратегічних альтернатив на різних рівнях управління залізничним транспортом за тріадою ознак ресурсоефективності в умовах кризи – компетентність, ощадливість, ділова активність, зокрема альтернативні стратегії ресурсозбереження на корпоративному рівні – пасивна, активна і проактивна; на рівні структурних підрозділів регіональних філій – орієнтації на позиковий досвід, копіювання та адаптації досвіду інших підрозділів, фокусування на компетентності.

15. Екологічно відповідальне ведення бізнесу на залізничному транспорті вимагає модернізації організаційно-економічного інструментарію управління екологічною діяльністю. Раціоналізації організаційної структури управління сприятиме впровадження екологічного контролінгу та створення відповідного відділу. Для активізації інноваційної діяльності в екологічній сфері розроблено комплекс інструментів екологічного маркетингу. Прогресивний підхід до екологічної мотивації працівників реалізовано на основі розроблення пропозицій щодо формування статусно-рейтингової системи екологічної мотивації персоналу та залучення коштів для фондів екологічного стимулювання з зовнішніх джерел.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чудинов О. Теория генезиса корпоративной социальной ответственности. *Бизнес и общество* : веб-сайт. URL: <http://www.b-soc.ru/theory-and-practice/materials/material/corpsocotv/125> (дата обращения: 5.02.2017).
2. Тофтул М. Г. Этика : навчальний посібник. К. : Видавничий центр „Академія”, 2005. 416 с.
3. Алексеев В. М. Теоретичні і практичні розробки Роберта Оуена як приклад державно-управлінської діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 3 (22). С. 3–16.
4. Пять долларов Генри Форда, изменившие мир. *Новое время и мы* : веб-сайт. URL: http://youthpaper.ru/articles/detail.php?ELEMENT_ID=58 (дата обращения: 5.02.2017).
5. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper, 1953. 276 p.
6. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2 (3). P.71.
7. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. Vol. 16 (2). P. 313.
8. Carroll B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility. URL: aculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.pyramidofcsr.pdf. (Last accessed: 5.02.2017).
9. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. P. 46.
10. Марущак Н. В. Теорії корпоративної соціальної відповідальності у світовій практиці. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. Вип.111 (2). С. 209 – 219.
11. Белоус К. Ю. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании : дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : 08.00.01 / Санкт-Петербург, 2015. 215 с.
12. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism

– and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. P. 62–77.

13. Глобальний договір ООН. Звіт про результати КПМГ в Україні у 2011 році. *KPMG* : веб-сайт. URL: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/15455/original/KPMG_in_Ukraine_Communication_on_Progress_2011_Ukrainian.pdf?1337266105 (дата звернення: 5.02.2017).

14. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *New York Times*. September. 1970. № 13. P. 122–126.

15. Drucker P. F. *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*. NY : Harper&Row, 1994. 840 p.

16. Савченко І. Г. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі : монографія. Х. : ХНУРЕ, 2008. 199 с.

17. Дынкин А. А., Миловидов Д. В., Перегудов С. П. *Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность*. М. : ИМЭМО РАН, 2004. 112 с.

18. Баранник Л. Б. Виховання соціально відповідального бізнесу як фактор формування громадянського суспільства. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2008. №3/II (45). С. 14 – 16.

19. Куліш А. Соціальна відповідальність бізнесу в банківській сфері у запитаннях та відповідях. К. : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2007. 80 с.

20. Березіна О. Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудова відносин : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.07 / Х., 2011. 20 с.

21. Кліменко О. М. Соціальна відповідальність бізнесу як стратегічний напрямок його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2006. №14. С. 55 – 56.

22. Крохоняткин М. Д. Социальная ответственность бизнеса: возможный механизм реализации. *Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р. Е. Алексеева*. 2014. № 3 (105). С. 266.

23. Малик І. П. Соціальна відповідальність корпорацій в Україні.

Економічний вісник НТУУ КПІ. URL: http://economy.kpi.ua/files/files/30_kpi_2008.pdf. (дата звернення 8.09.2017).

24. Мельник С. Становлення соціально орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики. *Україна : аспекти праці*. 2008. № 5. С. 32 – 34.

25. Галушко З., Комарницький І. Стратегічний менеджмент : навчально-методичний посібник. Чернівці : Рута, 2006. 380 с.

26. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посібн. НТУ України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

27. Хачатуров Р. Л., Липинский Д. А. Общая теория юридической ответственности. Санкт-Петербург : Юридический центр Пресс, 2007. 950 с.

28. Белецкая Л. И. Свобода и ответственность : авторефер. дис. на соиск. учен. степени канд. филос. наук. Саратов, 1972. 26 с.

29. Международный стандарт IS CSR-08260008000 «Социальная ответственность организации. Требования», утвержден и введен в действие Международным Комитетом по корпоративной социальной ответственности (IS CSR). *Всероссийская организация качества* : веб-сайт. URL: www.ksovok.com/doc/ic_csr_08260008000_ru.doc. (дата обращения: 8.09.2017).

30. КСО. *Розвиток корпоративної соціальної відповідальності* : веб-ресурс. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine> (дата звернення: 8.09.2018).

31. В рамках ініціативи «Корпоративної соціальної відповідальності». *Всесвітня ділова рада за всебічний розвиток* : веб-сайт. URL: [1st WBCSD CSRdialogue](http://1stWBCSD.org/CSRdialogue) (дата звернення: 21.02.2017).

32. Business for Social Responsibility. URL: <http://www.csrwire.com/members/12209> (дата звернення: 21.02.2017).

33. Business for Social Responsibility. URL: <http://www.bsr.org> (Last accessed: 21.02.2017).

34. Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011-2014. *Національний інститут стратегічних досліджень* : веб-сайт. URL: <http://www.csr-review.net/index/novaya-strategiya->

evropeyskoy–komissii–po–korporativnoy–sotsialnoy–otvetstvennosti–kso–2011–2014.
(дата звернення: 1.03.2017).

35. Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». *ISO* : веб-сайт. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
(дата обращения: 1.03.2017).

36. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Спільнота “Соціально відповідальний бізнес”* : веб-сайт. URL: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/csr_concept_final.doc (дата звернення: 1.10.2017).

37. Соціальна відповідальність бізнесу. *Конфедерація роботодавців України* : веб-сайт. URL: <http://www.conf.eu.org> (дата звернення: 1.03.2017).

38. Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні: посібник із корпоративної соціальної відповідальності. К. : Енергія, 2008. 103 с.

39. Promoting a European framework for corporate social responsibility. *European Coalition for Corporate Justice* : web site. URL: http://www.corporatejustice.org/IMG/pdf/greenpaper_en.pdf (Last accessed: 1.03.2017).

40. Сухотеріна М. І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук; спеціальність : 08.00.04 / Одеса, 2015. 254 с.

41. World Business Council For Sustainable Development. *Usbcsd* : web site. URL: <http://usbcsd.org/about/world-business-council-for-sustainable-development/>
(Last accessed: 1.03.2017).

42. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства ; пер. з англ. С. Яринич. К. : Стандарт, 2005. 302 с.

43. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? *Києво-Могилянська бізнес державна студія*. 2005. № 10. С. 11–20.

44. Савченко І. Г. Соціальна відповідальність органів державної влади в умовах розбудови соціальної держави : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

канд. наук з держ. упр.; спеціальність : 25.00.01 / X., 2007. 18 с.

45. Гоголюя О. П., Кудінова І. П. Соціальна відповідальність бізнесу : монографія. Ніжин : Лисенко М. М., 2011. 175 с.

46. Балтачєєва Н. А. Развитие социальной политики предприятия как инструмента реализации корпоративной ответственности. *Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2008. № 3 /П (45). С. 10–13.

47. Потапчук Г. Ю. Реформування сектора державної власності у контексті соціальної відповідальності держави. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2008. № 3 /П (45). С. 100.

48. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія : науковий журнал*. К., 2013. № 4. С. 5–27.

49. Краплич Р. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу: досвід фундації Острозьких : посібник для бізнесу та неприбуткових організацій. Рівне : Фундація ім. князів-багодійників Острозьких, 2005. 74 с.

50. Грiшнова О. А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1(15). С. 39–46.

51. Paul van der Putten Frans A Research Agenda for International Corporate Social Responsibility. URL: <http://www.nyenrode.nl/download/NRG/workingpapers/NRG05-09.pdf>. (Last accessed: 5.03.2017).

52. Garriga E. Untangling D.M. The Jungle of Corporate Social Responsibility Theories. *Journal of Business Ethics*. 2004. P. 51–71.

53. Каленіченко Л. І. Дискусійні питання класифікації окремих видів соціальної відповідальності. *Право і безпека*. 2015. № 2 (57). С. 28 – 32.

54. Кужель В. В., Танасійчук Ю. В. Реалізація функцій соціальної відповідальності бізнесу на підприємствах агропродовольчої сфери. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 77–80.

55. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна*

економіка. 2016. № 5 6 (63). С. 25–30.

56. Дементов В. О. Особливості забезпечення соціальної відповідальності державної служби в контексті демократичних перетворень. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 196–201.

57. Братішко Ю. С. Використання методів економіко-математичного моделювання для оцінки системи соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 4 (19), Ч. 3. С. 140 – 143.

58. Грядунова Л. И. Социальная ответственность личности в условиях развитого социализма. – Київ : Вища школа, 1979. 136 с.

59. Плахотный А. Ф. Свобода и ответственность (социальный аспект). Харьков : Изд-во Харьков. ун-та, 1972. 158 с.

60. Дейч М. Є. Становлення та розвиток багаторівневої системи соціальної відповідальності: управлінський аспект : монографія. Донецьк, 2015. 352 с.

61. Безрукова О. А. Соціальна відповідальність в сучасному українському суспільстві: соціологічна концептуалізація та досвід емпіричного дослідження : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктор. соц. наук; спеціальність : 22.00.04 / Запоріжжя, 2015. 39 с.

62. Костин А. Е. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для РФ. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2005. № 3. С. 112 – 121.

63. Усатенко О. В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 794. С. 88–94.

64. Панченко Н. Г. Дослідження моделей соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі та можливостей їх застосування в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 24–33.

65. Діалог на актуальні теми : студенти Могилянки обговорили з

ПАТ «Укрзалізниця» сучасні підходи до КСВ. *Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/462412/. (дата звернення: 6.02.2018).

66. Звіт про роботу Профспілки залізничників і транспортних будівельників України за 2007-2008 роки. *Профспілка залізничників і транспортних будівельників України* : веб-сайт. URL: <http://zalp.org.ua/content/view/41/86/lang,ukrainian/> (дата звернення: 22.02.2017).

67. Панченко Н. Г., Родченко В. Б. Кластерний аналіз в дослідженні показників соціально-економічного розвитку міст України. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2010. Вип. 114. С. 205–210. (*Особистий внесок: з'ясовано особливості використання кластерного підходу для аналізу соціального розвитку*).

68. Концепція цільової Програми забезпечення працівників і пенсіонерів залізничного транспорту житлом до 2020 року. *Профспілка залізничників і транспортних будівельників України* : веб-сайт. URL: <http://zalp.org.ua/content/view/507/155/lang,russian/>. (дата звернення: 1.02.2018).

69. Звіт про роботу Профспілки залізничників і транспортних будівельників України за 2012-2013 роки *Профспілка залізничників і транспортних будівельників України* : веб-сайт: URL: <http://zalp.org.ua/content/view/41/86/lang,ukrainian/>. (дата звернення: 1.02.2018).

70. Стратегічний підхід до КСВ : *офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: <http://sustainability.uz.gov.ua/%D1%81%D1%82%%87%D0> (дата звернення: 1.02.2018).

71. Панченко Н. Г. Розвиток системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. Х. : ФОП Панов А. М., 2018. С. 295–304. (*Особистий внесок: ідентифіковано етапи трансформації системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України*).

72. Реформа залізничного транспорту. *Міністерство інфраструктури України*: веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reformi-zalznichnogo-transportu.html>. (дата звернення: 1.02.2018).

73. Довідник основних показників роботи регіональних філій ПАТ «Українська залізниця» (2002-2017 роки) / Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця». Управління статистики. Київ, 2018. 36 с. ПАТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/> (дата звернення: 1.02.2018).

74. Зміна тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України на 2017 рік. ПАТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: publications.chamber.ua/2017/.../Session_2_Tarifs.pdf. (дата звернення: 1.02.2018).

75. Індекс тарифів на вантажні перевезення залізничним транспортом у 2002-2017 роках. *Державна служба статистики України* : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 3.02.2018).

76. Торік Укрзалізниця сплатила до бюджету та державних цільових фондів понад 12 млрд. грн. *Урядовий портал* : веб-сайт. URL: http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=246999678&cat_id=248446171. (дата звернення: 3.02.2018).

77. ПАТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. Підсумки за 2014-2016 роки та 5 місяців 2017 року. Slideshare : веб-сайт. URL: <https://www.slideshare.net/tsnua/5-2017-20142016> (дата звернення: 3.02.2018).

78. Укрзалізниця – один з найбільших донорів держбюджету. ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: <http://sustainability.uz.gov.ua/news-csr/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%B> (дата звернення: 3.02.2018).

79. У 2011 р. Укрзалізниця сплатила майже 13 млрд. грн податків та платежів. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=244944942&cat_id=248446163 (дата звернення: 3.02.2018).

80. Укрзалізниця торік сплатила понад 17 мільярдів податків і зборів. Кравцов. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric->

economy/2380481-ukrzaliznica-torik-splatila-ponad-17-milardiv-podatktiv-i-zboriv-kravcov.html (дата звернення: 3.02.2018).

81. Задоя В. О. Удосконалення механізму управління залізничними пасажирськими перевезеннями в приміському сполученні : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2015. 196 с.

82. Рудяк Є. Хто заплатить за пасажирів приміських поїздів. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2374113-hto-zaplatit-za-pasaziriv-primiskih-poizdiv.html>. (дата звернення: 5.02.2018).

83. Про ціни та ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5007-17> (дата звернення: 5.02.2018).

84. Про залізничний транспорт : Закон України від 04.07.1996 № 274/96-ВР. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 5.02.2018).

85. Обговорення довгострокової стратегії зміни тарифів на вантажні перевезення. *ПАТ «Укрзалізниця»* : офіційний веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/451909/. (дата звернення: 5.02.2018).

86. Транспорт та зв'язок України. 2017 : статистичний збірник. Київ, 2018. 168 с. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 5.02.2018).

87. «ArcelorMittal Кривий Ріг» різко розкритикував «Укрзалізницю». *Сьогодні* : веб-сайт. URL: <https://ukr.segodnya.ua/economics/transport/arcelormittal-krivoy-rog-rezko-raskritikoval-ukrzaliznycyu-778034.html> (дата звернення: 5.02.2018).

88. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. *Кабінет міністрів України* : веб сайт. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631 (дата звернення:

5.02.2018).

89. Про затвердження Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року : наказ Міністерства інфраструктури України 21.12.2015 р. № 547. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/documents/443.html> (дата звернення: 3.02.2018).

90. Панченко Н. Г. Економічна безпека розвитку залізничного транспорту України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами VI Міжнар. наук.-практ. конф. (7 – 12 червня 2010 р., смт Коктебель). Х. : УкрДАЗТ, 2010. С. 236–237.

91. Аналіз стану безпеки руху, судноплавства та аварійності на транспорті в Україні за 2016 рік. *Державна служба України з безпеки на транспорті* : веб-сайт. URL: https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=2017%2Fanaliz_avariynosti_2016.pdf&usq=AOvVaw1lQJqKq2Dp8r6Dm8wr5sIx (дата звернення: 7.02.2018).

92. Ярослав Дубневич збентежений тим, що аварійність на всіх видах транспорту суттєво підвищилась. *Communications* : веб-сайт. URL: <http://communications.kiev.ua/2018/02/yaroslav-dubnevich-zbentezhenij-tim-shho-avarijnist-na-vsix-vidax-transportu-suttyevo-pidvishhilas/> (дата звернення: 7.02.2018).

93. Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» 2017-2021 роки. ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/about/general_information/ (дата звернення: 7.02.2018).

94. «Укрзалізниця» на період до 2021 року планує придбати понад 35 тис. од. вантажних вагонів. *Zaxid.net* : веб-сайт. URL: https://zaxid.net/optimistichna_pyatirichka_ukrzalznitsi_n1426661, <https://railway-publish.com/portfolio-view/o-i-motin-ukrzalznitseyu-na-period-do-2021-roku-planuyetsya-pridbati-35-tisyach-vantazhnih-vagoniv> (дата звернення: 11.02.2018).

95. Випустити парк: що заважає вантажовідправникам розвивати власний парк вагонів. *Mind* : веб-сайт. URL: <https://mind.ua/publications/20176732-vipustiti-park-shcho-zavazhaevantazhov-idpravnikam-rozvivati-vlasnij-park-vagoniv>

(дата звернення: 11.02.2018).

96. Работа на железной дороге в Германии. *Okrabota* : веб-сайт. URL: <https://okrabota.de/blog/rabotniki-zheleznoj-dorogi-v-germanii/> (дата обращения: 11.02.2018).

97. «Укрзалізниця» объявила технический дефолт. *Мінфін* : веб-сайт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/> (дата звернення: 12.02.2018).

98. «Укрзалізниця» оголосила технічний дефолт. *Уніан* : веб-сайт. URL: <https://economics.unian.ua/transport/1076917-ukrzalznitsya-ogolosila-tehnichniy-defolt.html> (дата звернення: 3.02.2017).

99. Рейтинговое агентство Standard & Poors. *Banki* : веб-сайт. URL: http://www.banki.ru/wikibank/standard__poors/ (дата звернення: 11.02.2018).

100. Боргові інструменти ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.uz.gov.ua>. (дата звернення: 7.02.2017).

101. «Укрзалізниця» намерена, обратится к своим кредиторам для урегулирования задолженности. *Уніан* : веб-сайт. URL: <https://economics.unian.net/stockmarket/2254681-ukrzalznitsya-namerena-obratitsya-k-svoim-kreditoram-dlya-uregulirovaniya-zadoljennosti.html> (дата обращения: 11.02.2018).

102. В.о. главы «Укрзалізниці»: 39 млрд. грн боргів – це не так і багато. *FINbalance.com*. : веб-сайт. URL: <http://finbalance.com.ua/news/Vo-hlavi-Ukrzalznitsi-39-mlrd-hrn-borhiv-tse-ne-tak-i-bahato> (дата звернення: 3.02.2017).

103. Панченко Н. Г. Проблеми розвитку транспортно-дорожнього комплексу України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами VII Міжнар. наук.-практ. конф. (30 травня – 4 червня 2011 р., смт Коктебель). Х. : УкрДАЗТ, 2011. С. 52–53.

104. Опубліковано інфографіку про корупцію на тендерах «Укрзалізниці». *Апостроф* : веб-сайт. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/business/transport/2017-01-25/opublikovana-infografika-o-korruptsii-na-tenderah-ukrzalznitsi/84526> (дата звернення: 11.02.2018).

105. Укрзалізниця знову має намір підняти тарифи. *Gazeta.ua* : веб-сайт. URL: https://gazeta.ua/articles/economics/_ukrzaliznicya-znovu-maye-namir-pidnyati-tarifi/855864 (дата звернення: 11.02.2018).

106. Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту. Законодавство України : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80> (дата звернення: 5.03.2017).

107. Панченко Н. Г. Антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6668> (дата звернення: 30.11.2018).

108. Панченко Н. Г. Антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні* : тези доповідей V Міжнар. наук.-практ. конф. (17 листопада 2018 року, м. Запоріжжя). У 2-х частинах. Запоріжжя : ГО «СІЕУ». Ч.1. 2018. С. 72–74.

109. Шкуліпа Л. В. Соціально відповідальні реструктуризація залізничного транспорту в Україні як провідна детермінанта в ССВЗТ. *Проблеми економіки транспорту*. 2012. Вип. 4. С. 44–50.

110. Індекс прозорості державних компаній України 2015. *Енергоатом* : веб-сайт. URL: https://www.energoatom.kiev.ua%2Ffiles%2Ffile%2Ftransparency_index_2015.pdf&usg=AOvVaw28AxWP2RkUh-ShdDeMIPvz (дата звернення: 17.02.2018).

111. Презентовано щорічний індекс прозорості державних компаній України. *CSR-UA* : веб-сайт. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/article/%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81-%> (дата звернення: 11.02.2018).

112. Презентовано шостий індекс прозорості і КСВ українських компаній. *CSR-UA* : веб-сайт. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/article/transparency-index-2016-2/> (дата звернення: 11.02.2018).

113. Панченко Н. Г. Тенденції розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку*

підприємств в умовах сучасної нестабільності : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2018 р., м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів : ЛЕФ, 2018. С. 44–46.

114. Кредитні рейтинги : для інвесторів. ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/credit_ratings/ (дата звернення: 5.03.2018).

115. Інтегрований звіт 2017 : для інвесторів : ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/> (дата звернення: 11.02.2018).

116. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством : проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка : реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 5–7.

117. Панченко В. П. Управлінські технології розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Київ, 2014. 23 с.

118. Луценко О. М. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.03 / Запоріжжя, 2017. 23 с.

119. Токмакова І. В. Розвиток соціально-господарської відповідальності підприємств залізничного транспорту. *Стратегії економічного розвитку : держава, регіон, підприємство* : колективна монографія : у 2 т. / за заг. ред. К. С. Шапошникова та ін. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. Т. 1. С. 334–347.

120. Компанієць В. В. Соціальна відповідальність на залізничному транспорті України : щодо оцінки наслідків реформування та механізму забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 151–161.

121. Панченко Н. Г. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 377–384.

122. Олійник О. О. Соціальна відповідальність : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2016. 222 с.
123. Ровенська В. В., Красножон Г.О. Методи оцінки корпоративної соціальної відповідальності та проблеми їх застосування в Україні. *Reporter of the priazovskyi state technical university*. Section: Economic sciences. 2017. Issue 33. P. 268-275.
124. Комарницький І. Ф., Галушка З. І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. URL: http://www.nbuiv.ua/portal/soc_gum/znpren/2010_6/7_Social.pdf (дата звернення: 2.03.2017).
125. Литвиненко Т. М. Причини, мотиви та результати соціально відповідальної активності диверсифікованих компаній. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 26. С. 61–69.
126. Ненашев Н. Как оценивать эффективность корпоративных социальных программ. *Кадровик.. Кадровый менеджмент*. 2008. № 10. С. 23–35.
127. Ворона О. В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 127–133.
128. Бочарова Н. А., Щепиліна А. К. Показники рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності на автотранспортних підприємствах. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 30. С. 85–99.
129. Кричевський Н. А., Гончаров С. Ф. Корпоративная социальная ответственность. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. 216 с.
130. Панченко Н. Г. Методика оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5 (17). С. 39–45.
131. Хлевицька Т. Б. Методичний підхід до оцінки ефективності корпоративної соціальної діяльності підприємств на інтегральній платформі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 135–141.
132. Бахметьев В. А. Методика оценки социальных инвестиций как

инструмент социального менеджмента промышленных предприятий : дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / М., 2009. 140 с.

133. Плакасов Т. О. Эффективность инструментов корпоративной социальной ответственности : автореф. дисс. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : 08.00.05(1) / М., 2012. 22 с.

134. Лахина А. П. Социальная ответственность в системе управления социально-экономической деятельностью корпораций : автореф. дисс. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : 08.00.05(1) / Москва, 2009. 22 с.

135. Камзабаева М. С. Стратегическое планирование социальной ответственности предприятий : автореф. дисс. на соиск. учен. степени докт. экон. наук; специальность : 08.00.05 / Новосибирск, 2007. 35 с.

136. Панченко Н. Г. Концептуальні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 43–49.

137. Колот А. М., Грیشнова О. А. Соціальна відповідальність : теорія і практика розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2012. 501с.

138. Непочатенко О. О. Стан та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації: теорія та практика. Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2014. Ч. 1. 217 с.

139. Саприкіна М. А., Саєнсуєс М. А., Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність : моделі та управлінська практика : посібник. К. : Фабований лист, 2011. 470 с.

140. Дикань В. Л., Остапюк Б. Я. Підвищення ефективності функціонування вантажних вагонних депо у сучасних ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 252–254.

141. Овчиннікова В. О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 53–56.

142. Accelerating CSR in New Europe. URL: <http://www.acceleratingcsr.kryptis.lt/en/about/140> (дата звернення 2.03.2017).

143. Проект Концепції соціального розвитку України на 2013–2023 рр.

Міністерство соціальної політики України : веб-сайт. URL: http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=153212- &cat_id=107177. (дата звернення: 5.03.2018).

144. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління : навч. посібн. Харків : ХНАМГ, 2009. 278 с.

145. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посіб. К. : Знання-Прес, 2002. 317 с.

146. Римар І. А. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2.,Т.1. С. 65–67.

147. Римар І. Соціально-відповідальне ведення бізнесу та репутація підприємства. *Інтернет-конференції* : веб-сайт. URL: http://www.confaiarv.at.ua/publ/konf_14_15_zhovtnja_2010_r/socialno_vidpovidalne_vedennja_biznesu_ta_reputacija_pidpriemstva/3-1-0-222 (дата звернення: 2.03.2017).

148. Лазаренко Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна стратегія бізнесу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Серія економіка і менеджмент. 2013. № 1. С. 89 – 96.

149. Ткачов Д. С. Теоретичні засади формування соціально відповідального бізнесу. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 1 (28). С. 321-328.

150. Антикризисное управление : учебник / под ред. проф. Э. М. Короткова. М. : ИНФРА-М, 2006. 620 с.

151. Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці : монографія. К. : Наукова думка, 2003. 332 с.

152. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічних наук України*. 2007. №1. С.11–16.

153. Варічева Р. В. Організаційні передумови удосконалення економічного механізму внутрішньовиробничого управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 7–8. С. 60–68.

154. Панченко Н. Г. Проблеми залізничного транспорту на шляху входження до системи міжнародних транспортних коридорів. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XI Міжнар. наук.-практ. конф. (11 – 13 червня 2015 р., м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2015. С. 25–27.

155. Панченко Н. Г. Забезпечення ефективної конкуренції на залізничному транспорті. Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України : тези доповідей за матеріалами V Міжнар. наук.-практ. конф. (1 – 6 червня 2009 р., смт Коктебель). Х. : УкрДАЗТ, 2009. С. 63–64.

156. Остапюк Б. Я. Причини занепаду та перспективи розвитку залізничного транспорту у системі національного господарства. *Інноваційні економічні технології для розвитку підприємств, регіонів, країн* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер. 24–25 жовтня 2014р. Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2014. Ч.2. С. 59–61.

157. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

158. Гавра Д. П. Понятие социального института. *Регион. Экономика, политика, идеология*. 1999. № 1–2. С. 14–18.

159. Глотов М. Б. Социологическое исследование экономических и политических процессов : учебн. пособ. М. : Издательство Юрайт. 417с.

160. Осипова И. И. Модель учреждения нового типа корпоративного управления. Социология и социальная работа. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. Серия : Социальные науки. 2009. № 1(13). С. 41–43.

161. Самосудов М. В. Развитие теории корпоративного взаимодействия на основе решения проблемы устойчивости компании : дис. ... док. экон. наук: 08.00.05 / Государственный университет управления. Москва, 2012. 440 с.

162. Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии М. : Прогресс, 1969. 240 с.

163. Парсонс Т., Луман Н., Мюнх Р. Особенности системно-теоретической проблематики власти в социологии. *Социологическое обозрение*. 2008. Т. 7. № 2. С. 69–85.

164. Бондалетов В. В. Эволюция идей самоорганизации. *Социологические исследования*. 2015. № 3. С. 132–139.

165. Департамент корпоративної соціальної відповідальності : ПАТ "Укрзалізниця" : офіційний веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit_ratings/. (дата звернення: 2.03.2018).

166. Панченко Н. Г. Корпоративне управління розвитком соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця». *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 69–74. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/23-2018> (дата звернення: 1.10.2018).

167. Панченко Н. Г. Розвиток корпоративного управління на залізничному транспорті України. *Європейський вектор модернізації економіки : креативність, прозорість та сталий розвиток* : тези доповідей за матеріалами Х Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 – 19 квітня 2018 р., м. Харків). У 3 частинах. Х. : ХНУБА, 2018. Ч.1. С. 289–291.

168. Панченко Н. Г. Механізм формування стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту та міжнародних стейкхолдерів. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 72–76.

169. Панченко Н. Г. Перспективи функціонування міжнародних транспортних коридорів на території України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 8 червня 2012 р., м. Харків). Х. : УкрДАЗТ, 2012. С. 16–17.

170. Панченко Н. Г. Пріоритетні напрямки забезпечення розвитку системи МТК на території України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами IX Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 7 червня 2013 р., м. Харків). Х. : УкрДАЗТ, 2013. С. 23–24.

171. Berman S., Wicks A., Kotha S., Jones T. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 1999. Vol. 42, № 5. P. 488–506.

172. Економіка регіонів у 2015 році : нові реалії і можливості в умовах започаткованих реформ. К. : НІСД, 2015. 92 с.

173. Інституційно-правове забезпечення реформування державного управління регіональним розвитком : аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень* : веб-сайт. URL: <https://www.niss.gov.ua/articles/810> (дата звернення: 2.03.2017).

174. Бержанір А. Л. Світовий досвід забезпечення взаємодії влади та бізнесу в економічних системах. *Вісник Донецького національного університету*. Донецьк, ДНУ, 2015. № 1. С. 32–35.

175. Ойкен В. Структурные изменения государства и кризис капитализма /под. ред. В. Гутника; пер. з нем. М. : ЗАО „Издательство Экономика”, 2002. 326 с.

176. Боковикова Ю. В. Взаємодія влади і бізнесу. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4 (51). С.1–7.

177. Федорін В. Економіка популізму. *Економічна правда*. URL: <http://www.epravda.com.ua/publications/2015/10/1/561862> (дата звернення: 2.03.2017).

178. Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия : монография / науч. ред. и рук. авт. кол. А. Н. Шохин ; Нац. исслед. ун-т “Высш. шк. экономики”. М. : ИД Высш. шк. экономики, 2011. 349 с.

179. Соціальне замовлення в Україні : досвід 10 років впровадження : збірник аналітичних та нормативно-методичних матеріалів / під ред. В. І. Брудного, А. С. Крупника. Одеса : Євродрук, 2011. 156 с.

180. В Україні триває активне реформування системи надання соціальних послуг. *Урядовий веб-портал*. 2012. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=245792123&cat_id=244276429 (дата звернення 2.03.2017).

181. Про соціальні послуги : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 966-IV (із змінами, внесеними згідно із 8 Законами у 2004-2012 рр.). *Офіц. вісн. України*. 2003. № 29. С. 52.

182. Порядок здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2013 р. № 324. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324-2013-%D0%BF#n9> (дата звернення 2.03.2017).

183. Про соціальне замовлення у сфері соціальних послуг : Проект Закону України від 16 жовт. 2009 р. № 5236. *Ліга-Закон* : прав. портал України. 2012. URL: <http://www.ligazakon.ua/> (дата звернення: 7.03.2017).

184. Про публічні закупівлі : Закон України від 27.01.2018 р. № 922-VIII : *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 12.07.2018).

185. Соціальні послуги в Україні : сьогодення та перспективи / Т. В. Семигіна, К. С. Міщенко, Т. Г. Кіча та ін. К. : Вид-во ВК “Зірка”, Проект ТАСІС “Посилення регіон. соц. служб”, 2007. 52 с.

186. Белєвцова Я. С. Механізм підвищення якості соціальних послуг на рівні місцевих органів влади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / Х., 2011. 20 с.

187. Синельникова Р. В. Что такое социальный заказ? *Социальная работа*. 2008. № 3. С. 32–34.

188. Тофтїсова-Матерон Р., Дїмїтрова М., Ньюмен К. Соціальні послуги : як побудувати українську модель на європейських підходах. К. : Проект ТАСІС “Посилення регіон. соц. послуг в Україні”, 2006. 225 с.

189. Панченко Н. Г. Удосконалення організаційно-економічних положень взаємодії залізничного транспорту з державними та регіональними органами влади. *Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави* : економічні та інституціональні аспекти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2018 р., м. Запорїжжя). Запорїжжя : Запорїжська державна інженерна академія, 2018. С. 56–58.

190. Панченко Н. Г. Корпоративна політика взаємодії залізничного транспорту та державних і регіональних органів. *Бізнес навігатор*. 2018. Вип. 5 (48). С. 53–56.

191. Сучасний тлумачний словник української мови : 100000 слів / за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В. В. Дубічинського. Х. : ВД «ШКОЛА», 2009. 1008 с.

192. Рудик О. Р. Методичне забезпечення антикризової діагностики вітчизняних підприємств. *Вісник ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна*. 2007. Вип. 18. С. 236–240.

193. Плисецкий Д. Е. Система мониторинга финансового сектора экономики. *Банковское дело*. 2004. № 9. С. 6–11.

194. Орлюк О. П. Фінансове право : академічний курс підручник. К. : Юрінком Інтер, 2010. 808 с.

195. Кочемировська О., Пишуліна О. Щодо організаційно-економічних засобів підвищення якості соціальних послуг : аналітична записка. *Нац. ін-т стратег. дослідж.* : веб-сайт. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/590> (дата звернення: 5.03.2017).

196. Буздуган Я. М. Роль благодійних організацій у вирішенні соціальних проблем суспільства. *Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету ім. В. Гнатюка*. Серія : Економіка. Тернопіль, 2002. № 12. С. 99–103.

197. Савчук О. М., Бугерова О. М. Благодійна діяльність бізнесових організацій та благодійних фондів. *Наукові записки НаУКМА*. 2011. Т.123. С.61 –68.

198. Камишнікова Е. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну стратегію. *Економічний аналіз*. 2017. № 1, Т.27. С. 199–205.

199. Лазукова Е. М., Мельникова Е. В. Порядок учета благотворительной помощи. *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2011. № 3. С. 9–12.

200. 100 найбільших державних компаній закінчили 2017 рік з прибутком

в 44,4 млрд грн. *Кабінет міністрів України* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/100-najbilshih-derzhavnih-kompanij-zakinchili-2017-rik-z-pributkom-v-444-mlrd-grn> (дата звернення: 2.05.2018).

201. Кузина О., Чернышева М. Корпоративная благотворительность и корпоративная филантропия : экономико-социологический анализ. *Вопросы экономики*. 2016. № 3. С. 115–130.

202. Кузина О. Е., Чернышева М. В. Корпоративная благотворительность и ответственность: обоснование понятий. *Мониторинг общественного мнения : экономические и социальные перемены*. 2015. № 4. С. 154-165.

203. Краснопольская И. И. Связь корпоративной социальной ответственности и гражданского общества : теоретическое обоснование. *Гражданское общество в России и за рубежом*. 2013. № 2. С. 2-7.

204. Благодійні інституції України : сучасний стан та перспективи розвитку (за результатами соціологічного дослідження) / О. В. Безпалько, Ю. М. Галусян, А. В. Гулевська-Черниш та ін. К. : Книга плюс, 2008. 120 с.

205. Благодійність бізнесу : корисно для себе, ефективно для інших. Інформаційно-методичний посібник / А. Гулевська-Черниш, О. Мацібох, Д. Мурашко та ін. К.: Книга плюс, 2009. 152 с.

206. Благотворительность в зеркале общественного мнения. Обзор исследований / обзор сост. Н. Шувалова. М. : Форум Доноров, 2009. 54 с.

207. Вінніков О. Ю., Лациба М. Реформа оподаткування благодійної діяльності в Україні. К. : Агентство «Україна», 2010. 112 с.

208. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України 03 лютого 2013 року № 5073-VI. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення 9.04.2017).

209. Горяйнова Н. М. Корпоративная благотворительность: принципы и основные направления реализации. *Управление в современных системах*. 2016. №3(10). С. 13–16.

210. Ganiga U., Mele D. Corporate social responsibility theories : mapping the territory. *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 53. № 1. P. 51–71.

211. Благодійність в Україні у ХІХ – на початку ХХ ст. : ретроспективний аналіз. *На шляху до довіри у суспільстві : благодійність в українській громаді* : матеріали міжнар. конф. 20-22 черв. 2005 р. / за ред. О.М. Донік. К. : USAID, 2005. 123 с.

212. Корпоративное волонтерство / под ред Т.Н. Арсеньевой. Тверь : Полиграфическая компания «Печатня», 2016. 60 с.

213. Brammer S., Jackson G., Matten D. Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*. 2012. Vol. 10. № 1. P. 3-28.

214. Benabou R., Tirole J. Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*. 2010. Vol. 77. № 305. P. 1–19.

215. Алексеева О. История доверия в недоверчивые времена. Современная российская благотворительность. М. : ЭКСМО, 2008. 240 с.

216. Димаджио П., Пауэлл У. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях. *Экономическая социология*. 2010. № 1. С. 34–57.

217. Гулевська-Черниш А. В. Організована філантропія : український вимір. Розвиток громадянського суспільства України в 2008 р. К. : Агентство «Україна», 2009. 84 с.

218. Рябова С. Результативная ответственность. *Эксперт. Украинский деловой журнал*. 2011. № 13 (299). URL: <http://www.expert.ua/articles/48/0/8767/> (дата звернення 9.04.2017).

219. Campbell D., Moore G., Metzger M. Corporate philanthropy in the UK 1985-2000 : some empirical findings. *Journal of Business Ethics*. 2002. Vol. 39. №1. P. 29–41.

220. Gautier A., Pache A. Research on corporate philanthropy: A review and assessment. *Journal of Business Ethics*. 2013. Vol. 126. № 3. P. 343-369.

221. Малик И. П. Развитие социальной ответственности бизнеса в Украине. *Економічний простір*. 2008. № 13. С. 112–123.

222. Як працює венчурна філантропія? *Вісник благодійництва*. 2008.

№ 1(2). С. 4.

223. Благодійна організація «Всеукраїнський благодійний фонд «Крона» *NIKO GROUP* : веб-сайт. URL: http://www.krona.niko.ua/page_2.html (дата звернення: 9.04.2018).

224. Всеукраинский Благотворительный Фонд «Социальное партнерство: Информационный каталог. К., 2010. 17 с.

225. Довідник донорських організацій та благодійних програм, що підтримують діяльність НУО в Україні. К. : Творчий центр Каунтерпарт, 2002. 128 с.

226. Волонтери в соціальній роботі / упоряд. : О. Главник, Н. Романова, Т. Дружченко. К. : Главник, 2006. 128 с.

227. Горбунова-Рубан С. А., Кулинич О.В., Коханий Т.А., Парщик А.В. Волонтерское движение в Харькове. Х. : Фактор, 2004. 160 с.

228. Заверико Н. В. Організація роботи служби волонтерів : метод реком. Запоріжжя: ЗДУ, 2004. 36 с.

229. Коваленко С. В. Волонтерський рух як важлива складова державної молодіжної політики в Україні. *Соціальна робота в Україні : теорія і практика*. 2005. №2. С. 89–96.

230. Панченко Н. Г. Ефективна організація благодійної діяльності залізничного транспорту. Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : тези доповідей VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р. м. Харків). Х. : Національна академія Національної гвардії України, 2018. С. 190–191. URL: <http://nangu.edu.ua> (дата звернення: 29.11.2018).

231. Панченко Н. Г. Корпоративна стратегічна філантропія ПАТ «Українська залізниця». *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 55–58.

232. Соціальна політика. ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт URL: <http://www.uz.gov.ua> (дата звернення: 9.04.2018).

233. Панченко Н. Г. Забезпечення соціальної відповідальності у

корпоратизованих структурах транспортної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 213–219.

234. Третяк В. П., Москаленко К. І. Напрями вирішення сучасних питань реформування залізничного транспорту в Україні. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 145–150.

235. Пшеничная Е. Н. Определение интегрального показателя для оценки уровня социального развития коллектива предприятия. *Науч.-техн. сб. «Коммунальное хозяйство городов»* : Серия: Экономические науки. 2007. Вып. 75. С. 178–183.

236. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво : підручник. Х. : УкрДУЗТ, 2016. Ч. 2. 241 с.

237. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учеб. пос. М. : ЮНИТИ, 2009. 239 с.

238. Прогнімак О. Д., Іщенко О.В., Касперович О. Ю. Формування соціальної бізнесу : взаємодія з місцевими спільнотами та владою. *Український соціум*. 2007. № 1. С. 14–21. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Usoc/2006_5/94-105.pdf (дата звернення 9.04.2017).

239. Пшеничная Е. Основные тенденции социального развития коллектива в экономически развитых странах. *Світова економічна інтеграція* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. : зб. наук. ст. «Управління розвитком». Х. : ХДЕУ, 2003. № 2. С. 53-55.

240. Галузева угода між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002-2006 роки, дію якої продовжено. *Профспілка залізничників і транспортних будівельників України* : веб-сайт: URL: <http://zalp.org.ua/content/view/33/77/lang,ukrainian/> (дата звернення: 1.02.2018).

241. Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States. 2017. *The Forum for Sustainable and Responsible Investments*. URL: http://www.ussif.org/files/Publications/10_Trends_Exec_Summary.pdf (Last accessed: 7.04.2018).

242. Snyder Kristen. The Digital Culture and Communication: More than just Clas-sroom Learning. *Intern. J. of media, technology and lifelong learning*. Härnösand. : Mid Sweden University. 2005. Vol. 1, Iss. 2. 78 p.

243. Сапрунова Е. В. Совершенствование механизма социально-экономического развития предприятий швейной промышленности : автореф. дис... канд. экон. наук : 08.00.05 / Краснодар, 2006. 24 с.

244. Киселева В. А. Социальная ответственность, культура и этика предпринимательства. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-otvetstvennost-kultura-i-etika-predprinimatelstva> (дата обращения: 20.04.2017).

245. Туркин С.В. Зачем бизнесу социальная ответственность? *Корпоративный менеджмент*. URL: <http://www.cfin.ru/> (дата обращения: 20.04.2017).

246. Мельник С. В., Тресвятська Т. А., Будьонна Л. В. Шляхи стимулювання соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу. *Науково-дослідний інститут соціально-трудових відносин* : веб-сайт. URL: <http://www.lir.lg.ua/shlahi.doc> (дата звернення: 20.04.2017).

247. Сухарев М. В. Эволюционное управление социально-экономическими системами. Петрозаводск : КарНЦ РАН, 2008. 258 с.

248. Хміль Ф. І. Соціальна відповідальність підприємництва в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2004. № 1. С. 24-30.

249. Мочерна О. С. Світовий досвід КСВ і шляхи його ефективного впровадження в Україні. *Rusnauka* : веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com/18NPM2008/Economics/34396.dok.htm> (дата звернення: 21.04.2017).

250. Антикризисное управление человеческими ресурсами : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 080104 "Экономика труда" и другим экономическим специальностям / Под. ред. Н. А. Горелов. СПб. : Питер, 2010. 428 с.

251. Воронкова, В. Г. Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник для внз / за ред. В. Г. Воронкової ; ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567 с.
252. Базаров Т. Ю., Еремін Б. Л. Управление персоналом : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
253. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации : учеб. М. : Маркет ДС, 2010. 176 с.
254. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2012. 382 с.
255. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала : учеб.-метод. пос. М. : Речь., 2008. 160 с.
256. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. К. : НТУУ «КПІ», 2015. 180 с.
257. Трансформація економіки та транспорт України / Ю. М. Цвєтов, М. В. Макарєнко, М. Ю. Цвєтов, О. В. Левченко та ін. К. : ДЕТУТ, 2012. 180 с.
258. Боровик М. В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : авторєф. дис. ... канд. екон. наук: 08.09.01 / Х., 2005. 17 с.
259. Войцєховский Н. С. Технология разработки и реализации социального проекта (на примере реализации приоритетного национального проекта «Здоровье») : авторєф. дис... канд. экон. наук : 22.00.08 / Санкт-Петербург, 2009. 22 с.
260. Дикань В. Л., Компанієць В. В., Полякова О. М. Етичні основи бізнесу : підруч. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 316 с.
261. Зябриков В. В. Типология и эволюция организационной культуры *Проблемы современной экономики*. 2008. № 4. URL: <http://www.mesonomy.ru/art.php3?artid=22274> (дата обращения: 20.04.2017).
262. Іваницька Н. Б. Складові соціального розвитку машинобудівних підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2009. Вип. 657. С. 222–226.

263. Панченко Н. Г. Забезпечення соціального захисту персоналу підприємств залізничного транспорту як інструмент підвищення його конкурентоспроможності. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. присвяченій 25 річниці створення Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (28 листопада 2018 року, м. Луцьк). Луцьк, 2018. С. 499–502.

264. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності галузі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2011. № 34. С. 158–171.

265. Калинеску Т. В., Гречишкіна Е. А. Проблемы социально-экономического развития предприятий в условиях экономического кризиса. *Бизнес Информ*. 2009. № 4(1). С. 66–69.

266. Мних О. Б., Сапотницька Н. Я. Вирішення конфлікту різних систем цінностей у суспільстві як необхідність впровадження концепції сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток — XXI століття : управління, технології, моделі. Дискусії 2018* : колективна монографія / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. Київ, 2018. С.551–554.

267. Корольова Н. М. Нова система підготовки персоналу залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. №25. С. 160-164.

268. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 272 с.

269. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом : учеб. пос. М. : КноРус, 2008. 240 с.

270. Панченко Н. Г. Особливості здійснення та фінансування інноваційної діяльності на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 200–208.

271. Вертель В. В. Соціальний розвиток персоналу транспортних

підприємств. *Проблеми економіки транспорту*. 2013. Вип. 5. С. 37–40.

272. Панченко Н. Г. Формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2018. 398 с.

273. Панченко Н. Г., Панченко С. В., Родченко В. Б. Застосування методу канонічних кореляцій у дослідженнях взаємозв'язків соціально-економічного розвитку міських комплексів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 411–416. (*Особистий внесок: розкрито особливості застосування методу канонічних кореляцій для аналізу соціального розвитку*).

274. Панченко Н. Г. Механізм реалізації соціального інвестування на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 64. С. 249–254.

275. Яновська В. П., Микитюк А. В. Мотивація персоналу як складова соціально-трудова відносин і чинник інтелектуалізації праці. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. 2017. Сер. : Економіка і управління. Вип. 40. С. 278–289.

276. Шейман Д., Смирнова К. Социально ответственное инвестирование. Опыт развитых стран. *Cloudwatcher. Лаборатория социальных инноваций* : веб-сайт. URL: <http://www.cloudwatcher.ru/userfiles/investsite.pdf>. (дата обращения: 20.04.2017).

277. Щекин Г. В., Обозов Н. Н. Психология работы с людьми : Советы руководителю. К. : МАУП, 2007. 591 с.

278. Яневич Н. Я. Соціальні інвестиції: сутність і класифікація Lviv Polytechnic National University Institutional Repository : веб-сайт. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11337/1/26.pdf> (дата звернення: 25.04.2017).

279. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 292- 295.

280. Дрофа В. В., Половинко В. С. Управление персоналом научнопроизводственных организаций. М. : ИнформЗнание, 2001. 208 с.

281. Андреева О. В. Чинники ефективного інвестування залізниць в умовах динамізації циклів економічного розвитку. *Вісник транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 83–88.

282. Андреева О. В. Управління інвестиційними процесами підприємств залізничного транспорту в умовах динамізації економічних циклів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / К., 2013. 197 с.

283. Андреева О. В. Організаційно-економічні підходи до фінансування інвестиційних програм на залізничному транспорті. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2012. URL: <http://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=1166> (дата звернення: 24.04.2017).

284. Долгий А. О., Манзюк В. В. Механізми державного регулювання процесу інвестування залізничної галузі. *Науковий вісник*. 2009. Вип.3. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik3/fail/+Dolhiy.pdf> (дата звернення: 24.04.2017).

285. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і Фінанси*. 2016. №3. С. 15–23.

286. Панченко Н. Г. Соціальні інвестиції як провідний інструмент корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 241–247.

287. Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 роки. *ПАТ «Укрзалізниця»* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 25.04.2018).

288. Пріоритетні інвестиційні проекти ПАТ «Укрзалізниця». *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/prioritetni-investitsiyini-proekti-pat-ukrzaliznitsya.pdf> (дата звернення: 25.04.2018).

289. Розвиток «Укрзалізниці» у 2018-му : ключові бізнес-проекти, оновлення і перспективи. *Ua.News : веб-сайт*. URL: <https://ua.news/ua/rozvytok-ukrzaliznytsi-u-2018-mu-klyuchovi-biznes-proekty-onovlennya-i-perspektyvy/> (дата звернення: 30.04.2018).

290. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес-практиці. *Міжнародна економічна політика*. 2011. № 14-15. URL: http://ierjournal.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf (дата звернення: 25.04.2018).

291. Карпенко О. О., Мандзюк Н. К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/7.pdf (дата звернення: 27.09.2018).

292. Департамент менеджменту якості продукції та послуг. ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/d_management/ (дата звернення: 11.09.2018).

293. Удорожание логистики вызвано безнаказанностью и безответственностью Укрзалізничці. КП в Украине : веб-сайт URL: <https://kr.ua/economics/615697-udorozhanye-lohystyky-vyzvano-beznakazannostui-y-bezotvetstvennostui-ukrzalyznytsy> (дата обращения: 11.09.2018).

294. Бизнес недоволен качеством услуг Укрзалізничці. *Уніан* : веб-сайт. URL: <https://www.minprom.ua/news/246968.html> (дата звернення: 11.09.2018).

295. «Укрзалізничці» не покрывает и половины потребностей сахаропроизводителей в вагонах – «Укрцукор». *Транспорт* : веб-сайт. URL: <http://transport-journal.com/news/ukrzalyznyitsya-ne-pokryivaet-y-polovynui-potrebnostej-saharoproizvodytelej-v-vahonah-ukrtsukor/> (дата звернення: 9.10.2018).

296. Знос парку вагонів-зерновозів Укрзалізничці становить 97,8 % – аналітики. *Traktorist.ua* : веб-сайт. URL: <https://traktorist.ua/news/2146-znos-parku-vagoniv-zernovoziv-ukrayini-stanovit-978--analitiki> (дата звернення: 9.10.2018).

297. «Укрзалізничці» здаватиме зерновози в оренду через систему ProZorro. *Agravery* : веб-сайт. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/ukrzaliznica-zdavatiime-zernovozi-v-orendu-cerez->

sistemu-prozorro (дата звернення: 9.10.2018).

298. Укрзалізниця вже всі зерновози розподіляє автоматизовано, – Євген Кравцов. *ПАТ «Укрзалізниця»* : офіційний веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/458052/ (дата звернення: 11.02.2018).

299. «Укрзалізниця» розподілятиме зерновози вручну. *Агроінсайдер* : веб-сайт. URL: <https://agroinsider.com.ua/2018/07/16/ukrzaliznicya-rozpodylyatime-zernovozi-vruchnu/> (дата звернення: 11.02.2018).

300. Громадська рада звернулася до голови ДРС стосовно тарифної політики ПАТ «Укрзалізниця». *Державна регуляторна служба України* : офіційний веб-сайт. URL: http://www.drs.gov.ua/interaction_public/gromadska-rada-zvernulas-golovy-drs-stosovno-taryfnoyi-polityky-pat-ukrzaliznytsya/ (дата звернення: 7.03.2018).

301. Інформація щодо тарифів відповідно до Переліків цін на виконання робіт (послуг), пов'язаних з перевезенням вантажів, що надаються за вільними тарифами ПАТ «Укрзалізниця». *Філія «Центр транспортної логістики»* : офіційний веб-сайт. URL: <http://uz-cargo.com/> (дата звернення: 7.03.2018).

302. З 1 жовтня в Україні подорожчали квитки на потяги. *UkrMedia* : веб-сайт. URL: <https://ukr.media/ukrain/375263/> (дата звернення: 27.09.2018).

303. Про затвердження Тарифів на перевезення пасажирів, багажу і вантажобагажу залізничним транспортом у внутрішньому сполученні : Наказ Міністерства інфраструктури України № 184 від 20.04.2018 р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: [zakon.rada http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0577-18?find=1&text=%F2%F0%E0%E2%ED%FF](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0577-18?find=1&text=%F2%F0%E0%E2%ED%FF) (дата звернення: 29.04.2018).

304. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 роки. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України* : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1823a8c9-13e6-4bf1-919ef477ec225437&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogorozvitkuukrainina2019-2021-Roki> (дата звернення: 12.09.2018).

305. Укрзалізниця недополучила 3 млрд. грн из-за старой

инфраструктуры *Liga* : веб сайт. URL: <https://biz.liga.net/all/transport/novosti/ukrzaliznitsya-nedopoluchila-3-mlrd-grn-iz-za-staroy-infrastruktury> (дата обращения: 15.11.2018).

306. Вознюк Т. К. Управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2015. 21 с.

307. Маховка В. М., Вишовський В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 189-193.

308. Кірдіна О. Г. Якість послуг як фактор конкурентоспроможності залізничної компанії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 163–165.

309. Руденко М. В. Розвиток системи управління якістю послуг пасажирських перевезень підприємств залізничного транспорту. *Наука та прогрес транспорту. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту*. 2016. URL: <http://stp.diit.edu.ua/article/viewFile/90461/87044>. (дата звернення: 29.04.2018).

310. Харчук О., Герега Т. Роль якості перевезень у розвитку транспортного обслуговування *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. Серія «Економіка і управління». 2016. Вип. 35. С. 60–67.

311. Валявський С. М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Ефективна економіка*. 2015. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/132.pdf (дата звернення: 29.04.2018).

312. Федорко І. П. Стратегічне управління якістю транспортних послуг залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 212–216.

313. Дикань О. В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 163–171.

314. Укрзалізниця виступає за нові методи управління якістю залізничної продукції вітчизняних та зарубіжних виробників. *ПАТ «Українська залізниця»* : офіційний веб-сайт URL: http://www.uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/page-34/310179/ (дата звернення: 5.05.2018).

315. Якість і безпека продукції. Вхідний контроль : основні положення. СТП-10-001.2016. Стандарт Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». Київ : ПАТ «Укрзалізниця», 2017. 18 с.

316. Якість і безпека продукції. Вхідний контроль : правила проведення вхідного контролю. СТП-10-002.2016. Стандарт Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». Київ : ПАТ «Укрзалізниця», 2017. 37 с.

317. Панченко Н. Г. Пріоритети розвитку транспортного комплексу *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XII Міжнар. наук.-практ. конф. (2 – 4 червня 2016 р., м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2016. С. 65–66.

318. Панченко Н. Г. Особливості управління якістю послуг залізничного транспорту на принципах соціальної відповідальності. *Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища* : тези Інтернет-конференції (15 листопада 2018 р., м. Житомир). Житомир, 2018. С. 51–53..

319. Панченко Н. Г. Теоретичний концепт управління якістю послуг залізничного транспорту на принципах соціальної відповідальності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2018. Вип. 2.10. С. 35–41.

320. Карась О. Класифікація ризиків залізничного транспорту. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. Серія «Економіка та управління». 2014. Вип. 29. С. 95–103.

321. Журавель К. В. Сутність та класифікація ризиків при транспортному обслуговуванні на залізничному транспорті. *Проблеми економіки та управління*. 2008. № 628. URL: http://vlp.com.ua/files/15_34.pdf

(дата звернення: 5.05.2018).

322. Крихтіна Ю. О. Череватенко О. М. Застосування ризик-менеджменту у сфері державного управління залізничним транспортом України. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 2 (61). URL: http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/doc/1/1_5.pdf (дата звернення: 5.05.2018).

323. Кравченко О. Аналіз ризиків фінансового планування на залізничному транспорті. *Схід*. 2012. № 1 (115). С. 57–61.

324. Маркова І. В. Визначення ризиків державно-приватного партнерства на залізничному транспорті та з'ясування ступені відповідальності сторін у разі їх виникнення. *Вісник економіки транспорті і промисловості*. 2013. № 43. С. 53–57.

325. Панченко Н. Г. Стратегічні орієнтири розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 – 10 червня 2017р., м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2017. С. 14–15..

326. Панченко Н. Г. Передумови та основні етапи впровадження системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті. *Напрями забезпечення сталого економічного розвитку країни: можливості та перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (10 листопада 2018 р., м. Київ). К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. С. 33–35.

327. Панченко Н. Г. Формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті України. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 34–41.

328. Журавель К. В., Крихтіна Ю. О. Особливості впровадження системи управління господарським ризиком на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : Нові рішення в сучасних технологіях. 2012. № 68. С. 45–50.

329. Департамент безпеки. ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/bezp/

(дата звернення: 6.05.2018).

330. У ПАТ «Укрзалізниця» запрацював проектний офіс. «ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/462398/ (дата звернення: 11.09.2018).

331. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282-291.

332. Лаговська О. А., Якименко М. В. Прибуток як об'єкт бухгалтерського обліку та ризик-орієнтованого управління. *Вісник ЖДТУ*. Серія «Економічні науки». 2014. № 2(68). С. 61–67.

333. Занора В. О. Ризик-орієнтоване управління виробничо-технологічними витратами машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 157–161.

334. Національний стандарт ДСТУ ISO 9001 : 2015 (ISO 9001 : 2015, IDT). Системи управління якістю : вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.

335. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2010. № 3 (7). С. 72–79.

336. Литвинчук І. Л. Управління економічними ризиками корпоративних підприємств аграрної сфери : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир, 2010. 23 с.

337. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький : ПП Ковальський В.В., 2007. 312 с.

338. Дячков Д. В., Германчук О. О. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. № 4. 2015. С. 235–241.

339. Герасименко О. М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019> (дата звернення: 8.05.2018).

340. Коленда Н. В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf> (дата звернення: 15.10.2018).

341. Тарасова Т. О. Фундаментальні положення обліково-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту в умовах безперервності діяльності. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». 2015. № 5. URL: http://knau.kharkov.ua/uploads/visn_econom/2015/5/21.pdf (дата звернення: 8.05.2018).

342. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Методичні засади формування системи ризик-менеджменту в інтегрованій промисловій компанії. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1 (1). URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2017/No1/38.pdf> (дата звернення: 11.05.2018).

343. Смерічевський С. Ф. Ризик-менеджмент машинобудівних підприємств України в сучасних умовах господарювання. *Держава та регіони*. 2015. Вип. 4. С. 38–44.

344. Черчик Л. М., Бегун С. І., Івашкевич І. М. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178–182.

345. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91–94.

346. Скопенко Н. С., Пьянкова О. В. Теоретико-методологические основы риск-менеджмента как инструмента управления хозяйственным риском предприятия. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17). С. 238–245.

347. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311–316.

348. Дикань В. Л., Божко К. М. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2018. № 63. С. 150–158.

349. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 314–319.

350. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України № 64 від 11 червня 2018 р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 30.08.2018).

351. Організаційна структура системи управління ризиками : впровадження вимог Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=79051051> (дата звернення: 24.05.2018).

352. Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю : Наказ Міністерства Фінансів України № 684 від 37 липня 2015 р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-15> (дата звернення: 11.05.2018).

353. Управління митними ризиками в наземних пунктах пропуску. *Вісник «Офіційно про податки»*. 2015. № 40 (40). URL: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/9019> (дата звернення: 25.05.2018).

354. Кабмін у рамках «дерегуляційного дня» схвалив важливі рішення для спрощення умов ведення бізнесу. *Державна регуляторна служба України* : офіційний веб-сайт. URL: http://www.drs.gov.ua/press-room/kabmin-u-ramkah-deregulyatsijnogo-dnya-shvalyv-vazhlyvi-rishennya-dlya-sproshhennya-umov-vedennya-biznesu/?print_page=true (дата звернення: 25.05.2018).

355. Про затвердження методик розроблення критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю), а також уніфікованих форм актів, що складаються за результатами

проведення планових (позапланових) заходів державного нагляду (контролю) : Постанова Кабінету Міністрів України № 342 від 10 травня 2018 р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D0%BF> (дата звернення: 2.06.2018).

356. Уряд підтримав низку дерегуляційних ініціатив Мінекономрозвитку *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України* : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=06058746-eb3c-4c71-ba94-2dda81f8df6a&title=UriadPidtrimavNizkuDereguliatsiiniikhInitsiativMinekonomrozvitku> (дата звернення: 2.06.2018).

357. «Укрзалізниця» шукає компанію для розробки нового корпоративного стилю. *Уніан* : веб-сайт. URL: <https://economics.unian.ua/transport/1186322-ukrzalznitsya-shukaе-kompaniyu-dlya-rozrobki-novogo-korporativnogo-stilyu.html> (дата звернення: 3.06.2018).

358. Безкоштовно завжди дорожче : за право оновити логотип «Укрзалізниці» боролися десятки агентств. *Агроінсайдер* : веб-сайт. URL: <https://agroinsider.com.ua/2018/09/29/bezkoshtovno-zavzhdi-dorozhche-za-pravo-onoviti-logotip-ukrzalznici-borolisya-desyatki-agentstv/> (дата звернення: 7.10.2018).

359. «Укрзалізниця» презентувала новий логотип компанії. *Агрополіт – гаряча агрополітика* : веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/news/9874-ukrzalznitsya-prezentovala-noviy-logotip-kompaniyi>. (дата звернення: 3.09.2018).

360. Бурлакова Ю. М. Використання потенціалу корпоративної соціальної відповідальності в процесі формування іміджу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2011. Спец. випуск 33. Ч.1. С. 39-44.

361. Костюк Г. В., Сторожук В. В. Формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 176-181.

362. Дергоусова А. О. Формування позитивного іміджу залізничних пасажирських перевезень. *Інвестиції : практика та досвід*. 2014. № 9. С. 62–64.

363. Дергоусова А. О., Чебанова О. П., Єлагін Ю. В. Імідж як складова

формування конкурентоспроможності підприємства. *Технології та інфраструктура транспорту* : матеріали Міжнар. наук.-техн. конф., 14-16 травня 2018 р. Х., 2018. С. 390–391.

364. Лобанова В. А., Бунтова Н. В. Використання сучасної концепції бенчмаркінгу при формуванні іміджу підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 7-8. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48315/19-Lobanova.pdf?sequence=1>. (дата звернення: 3.06.2018).

365. Строчук Ю. В. Сутність та значення позитивного іміджу для підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 243-248. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/18766/1/52-243-248.pdf> (дата звернення: 10.07.2018).

366. Ілляшенко С. М., Колодка А. В. Імідж організації як економічна категорія : сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. №2 (38). С. 164-170. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29499> (дата звернення: 11.07.2018).

367. Сагайдак М. П. Методичне забезпечення оцінки іміджу як складової внутрішнього маркетингу підприємства. *Вісник Криворізького економічного інституту КНУ*. 2013. № 2. С. 17–23.

368. Пинчук Е. Условия формирования имиджа монополии: социально-психологические аспекты. *Українські залізниці*. 2014. № 9 (15). С. 56–59.

369. Панченко Н. Г. Формування корпоративного іміджу залізничної компанії у контексті реалізації політики соціальної відповідальності. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 122–127. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/25-2018> (дата звернення: 27.11.2018).

370. «Укрзалізниця» планирует изменить дизайн билетов: названа причина *Аргументы и факты* : веб-сайт. URL: http://www.aif.ua/society/ukrzaliznytsya_planiruet_izmenit_dizayn_biletov_nazvana_prichina (дата обращения: 9.10.2018).

371. «Укрзалізниця» за 7 мес. купила 125,6 тыс. комплектів постельного белья. *Інтерфакс Україна* : веб сай. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/527140.html> (дата звернення: 4.09.2018).

372. Як Укрзалізниця постільну білизну в вагонах оновлювала... *Залізниця без корупції* : веб-сайт. URL: <https://zbk.org.ua/2018/05/04/yak-ukrzalznicya-postilnu-biliznu-v-vagonah-onovlyuvala/> (дата звернення: 12.07.2018).

373. База даних та система аналітики публічних закупівель ProZorro. *Компанії - Clarity Project* : веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення 12.07.2018).

374. В поездах «Укрзалізниці» місяцями не оновлюється постельное белье. *Херсонские вести* : веб-сайт. URL: <http://visti.ks.ua/novosti/novosti-hersona/31782-v-poezdah-ukrzalznic-mesyacami-ne-obnovlyaetsya-postelnoe-bele.html> (дата звернення: 12.07.2018).

375. Соколовский И. Методы измерения репутации. *Маркетинг в Україні*. 2016. URL: <http://uam.in.ua/upload/iblock/a5a/a5a7ab3e9dfe92a7a48fec962cea0b50.pdf> (дата звернення: 12.07.2018).

376. Окландер М. А., Яшкіна О І., Литовченко І. Л. Маркетингові технології економічного зростання : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2012. 376 с.

377. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / пер. с англ. 2-е изд. М. : Издат. дом «Вильямс», 1999. 1056 с.

378. Мотина М. П. Выставочная деятельность и способы формирования коммуникативной сети промышленного предприятия : автореф. дис. ... д-р экон. наук : 08.00.05 / Орловский государственный технический университет. Орел, 2006. 20 с.

379. Стрій Л. О. Маркетингове управління на рубежі ХНІ століття : системне дослідження : монографія. Одеса: Астропринт, 2000. 304 с.

380. Мороз Л. А., Князик Ю. М. Маркетинг відносин : проблеми понятійного апарату. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. «Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і

проблеми розвитку». 2007. № 605. С. 96-103.

381. Соловійов І. О., Самчук О. В. Маркетинг відносин в АПК : орієнтири на майбутнє. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 5. С. 47-51.

382. Лепа Р. М., Солоха Д. В., Кочерга С. В. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти. Донецьк : ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. 250 с.

383. Колотова Н. Б. Нові інструменти маркетингу відносин інноваційних проектів машинобудівних підприємств : краудсорсинг і краудфандінг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 56-65.

384. Луцій К. М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2015. Вип. 5. С. 90-93.

385. Формування на залізничному транспорті ринкових відносин і конкурентного середовища потребує вдосконалення управлінських процесів. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: <http://mtu.gov.ua/news/19758.html> (дата звернення: 26.08.2018)

386. Відібрано 10 стартапів для участі в інкубаційній програмі Future of Mobility Lab.UZ edition *Залізничний інформаційний портал «Медіацентр «Магістраль» ПАТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: <https://info.uz.ua/news/vidibrano-10-startapiv-dlya-uchasti-v-inkubatsiyniy-programi-future-of-mobility-labuz-edition> (дата звернення: 5.10.2018)

387. ПАТ «Укрзалізниця» розпочато договірну кампанію з укладення Єдиних договорів про надання послуг з перевезення вантажів, надання вантажного вагона та інших послуг. *Філія «Центр транспортної логістики» ПАТ «Укрзалізниця»* : офіційний веб-сайт. – URL: <http://uz-cargo.com/> (дата звернення: 5.10.2018).

388. Панченко Н. Г., Загарий Г. И., Королева Я. Ю., Мирошник М. А., Панченко С. В. Тестопригодное проектирование телекоммуникационных систем на основе двумерных однородных сетей. *Інформаційно-керуючі*

системи на залізничному транспорті. 2011. Вип. 3(88). С. 46–53. (Особистий внесок: визначено шляхи забезпечення якості транспортних послуг).

389. Panchenko N., Dikan O., Obruch H., Frolova N. Formation of the Conceptual Basis of State Support for Development of Social Enterprises in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. № 7 (4.3). P. 419–425. (Особистий внесок: розкрито ефекти від реалізації соціальних ініціатив підприємством на регіональному та національному рівнях).

390. Панченко Н. Г., Жученко А. С., Панченко С. В., Штомпель Н. А. Метод декодування лінійних блокових кодів на основі популяційних процедур пошукової оптимізації. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 25–29. (Особистий внесок: розкрито резерви ресурсозбереження на залізничному транспорті).

391. Панченко Н. Г. Особливості використання концепції маркетингу взаємовідносин на залізничному транспорті. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (28 листопада 2018 р., м. Львів). У 2-х частинах. Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 1. С. 140–143.

392. Панченко Н. Г. Маркетинг взаємовідносин як елемент системи корпоративної соціальної відповідальності на залізничному транспорті. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9 (207). С. 75–83.

393. Герасимчук И. Экологическая практика транснациональных корпораций. М. : Всемирный фонд дикой природы (WWF), 2007. 92 с.

394. Брундланд Г. Наше спільне майбутнє : Міжнародна комісія з навколишнього середовища і розвитку. Оксфорд : Оксфорд Юніверсіті Пресс, 1987 512 с.

395. Daly H., Cobb J.Jr. For the common good: Redirecting the Economy Toward Community, the Environment, and a Sustainable Future. Boston : Beacon Press, 1989. 492 p.

396. Медоуз Д., Рандерс Й., Медоуз Д. Л. Пределы роста / предисл. Г.А. Ягодина. Пер. с англ. М. : Изд-во МГУ, 1991. 208 с.

397. Медоуз Д. Х., Рандерс Й., Медоуз Д. Л. Пределы роста : 30 лет спустя / под ред. Н. П. Тарасовой. Пер. с англ. Е. С. Оганесян. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. 358 с.
398. Пахомова Н. В., Рихтер К., Эндрес А. Экологический менеджмент : практикум. СПб : Питер, 2004. 352 с
399. Портер М. Е. Международная конкуренция / под ред. В. Д. Щетинина. М. : Международные отношения, 1993. 896 с.
400. Porter M. E. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*. 1995. Vol. 9. P. 97-118.
401. Hart S. L. A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. P. 986-1014.
402. Балацький О., Лук'янихін В., Лук'янихіна О. Екологічний менеджмент : проблеми і перспективи становлення та розвитку. *Економіка України*. 2000. № 5. С. 67–73.
403. Буркинський Б. В., Галушкіна Т. П., Реутов В Є. «Зелена» економіка крізь призму трансформаційних зрушень в Україні : монографія / Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України. Одеса : Підприємство Фенікс, 2011. 348 с.
404. Веклич О. О. Економічний механізм екологічного регулювання в Україні / Рада нац. безпеки і оборони України, Укр. ін-т дослідж. навколиш. середовища і ресурсів. Київ : ЛОГОС, 2003. 88 с.
405. Веклич О. О. Засади уніфікації структури вітчизняного екологічного оподаткування відповідно до класифікаційних стандартів Євростату. *Фінанси України*. 2016. № 6 (247). С. 31-50.
406. Галушкіна Т. П., Мусіна Л. О., Хумарова Н. І. Національна політика «зеленого» зростання в Україні / Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2012. 272 с.
407. Грішнова О. А., Думанська В. П. Екологічний вектор соціальної відповідальності. *Економіка і управління*. 2011. № 3. С. 32-38.

408. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України. Б. М. Данилишин, С. І. Дорогунцов, В. С. Міщенко та ін. / Рада по вивч. продукт. сил України НАН України. К. : РВПС України НАН України, 1999. 716 с.
409. Дикань В. Л., Токмакова І. В. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євро інтеграції : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2008. 150 с.
410. Карінцева О. І. Науково-методичний підхід до оцінювання екологічного ризику різних видів економічної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №3. С. 378–388.
411. Мельник Л. Г. Екологічна економіка : підруч. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. 367 с.
412. Пунько Б. М. Економіко-екологічне відтворення (теорія, методологія, практика) : монографія. Львів : Укр. технології, 2008. 323 с.
413. Садеков А. А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием : монографія. Донецьк : ДонГУЭТ, 2002. 311 с.
414. Стадницький Ю. І. Економіка запобігання антропогенного забруднення довкілля : монографія / Ун-т економіки і підприємництва. Хмельницький : УЕП, 2007. 362 с.
415. Туныця Ю. Ю., Семенюк Э. П., Туныця Т. Ю. Экологизация экономики : теоретико-методологический аспект. *Экономическая теория*. 2011. №2. С. 5-15.
416. Харічков С., Андрєєва Н. «Зелені інвестиції» як каталізатор переходу до нового курсу економіки : міжнародні орієнтири і перспективи впровадження. *Економіст*. 2010. № 12. С. 16-21.
417. Чигрин О. Ю., Пімоненко Т. В. Еколого-економічні аспекти впровадження сучасних інструментів екополітики в корпоративному секторі. *Збірник наукових праць національного університету державної податкової служби України*. 2011. №1. С. 602–614.
418. Двудіт З. П. Економіко-екологічні аспекти впливу залізничного

транспорту на довкілля. *Збірник наукових праць ДЕГУТ*. Серія «Економіка і управління». 2011. Вип.18 С.132–143.

419. Рибіна О. Методичні підходи до оцінки екологічних наслідків діяльності залізничного транспорту. *Економічний простір*. 2011. № 56/2. С. 269-281.

420. Чернюк Л. Г., Чеховська М. М. Взаємодія об'єктів залізничного транспорту з навколишнім середовищем. *Зб. наук. пр. Київ. ін-ту залізнич. трансп.* К. : КІЗТ, 2000. Т. 4 «Економіка й управління», Вип. 1. С. 36-39.

421. Захарченко О. В. Наукові основи сталого розвитку. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2015. № 4. С. 68-75.

422. Зеркалов Д. В. Проблеми екології сталого розвитку : монографія. К. : Основа, 2013. 430 с.

423. Експлуатаційна довжина шляхів сполучення загального користування. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 30.08.2018).

424. Укрзалізниця завершила електрифікацію та відкрила рух на ділянці Потоки-Золотнишине. *ПАТ «Укрзалізниця»* : офіційний веб-сайт. URL: <https://info.uz.ua/news/ukrzalznitsya-zavershila-elektifikatsiyu-ta-vidkrila-rukh-na-dilnitsi-potoki-zolotnishine> (дата звернення: 30.08.2018).

425. Двудіт З. П. Економіко-екологічне управління сталим розвитком підприємств залізничного транспорту : дис. на здобуття наук. ступ. доктора економ. наук : 08.00.04 / Міністерство освіти і науки України, Державний університет інфраструктури та технологій. Київ, 2018. 530 с.

426. Новікова А.М. SWOT-аналіз і аналіз прогалін (GAP-аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі транспорту та транспортної політики та підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій Ріо. Херсон : ФОП Грінь Д.С., 2016. 42 с.

427. ПАТ «Укрзалізниця» запровадить міжнародні екологічні стандарти. *ПАТ «Укрзалізниця»* : офіційний веб-сайт. URL: <https://info.uz.ua/.../pat-ukrzalznitsya-zaprovadit-mizhнарод> (дата звернення: 30.08.2018).

428. Панченко Н. Г. Забезпечення стійкого розвитку залізничного транспорту України на принципах корпоративної соціальної відповідальності. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (7 – 9 червня 2018, м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2018. С. 93–95.

429. Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування: ДСТУ ISO 14001 : 2006 – [Чинний від 2006-05-15]. К. : Держспоживстандарт України, 2006. 26 с. – (Національний стандарт України).

430. Галушкіна Т. П., Харичков С. К. Экологический менеджмент в Украине: реалии и перспективы. Одеса : ИПРЭЭИ НАН Украины, 1998. 108 с.

431. Загайный В .В. Природоохранная деятельность предприятия |как неодолимое условие социо-эколого-экономического развития общества *Интернет-журнал Науковедение*. 2014. №4 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prirodoohrannaya-deyatelnost-predpriyatiya-kak-neodolimoje-uslovie-sotsio-ekologo-ekonomicheskogo-razvitiya-obschestva> (дата обращения: 3.09.2018).

432. Лопатин В.Н. Менеджмент и маркетинг в экологии : хрестоматия по курсу. Москва, 2001. URL: http://kraevedenie.chat.ru/posobie/eko_mm.html (дата обращения: 3.09.2018).

433. Екологічна модернізація в системі природно-техногенної та екологічної безпеки / М. А. Хвесик, А. В. Степаненко, Г. О. Обиход та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф., акад. НААН України М. А. Хвесика. К. : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2016. 455 с.

434. Кудинова Г. Э., Розенберг А. Г., Розенберг Г. С. Экологическая модернизация : становление, современное состояние и перспективы. *Самарская Лука : проблемы региональной и глобальной экологии*. 2013. Т. 22. №2. С. 5-26.

435. Huber J., Mol Ed. by A., Spaargaren G., Kalpxijk A. Ecological modernization. Away from scarcity, soberness and bureaucracy. *Technologie en milieubeheer*. Den Haag : SDU, 1991. P. 12–41.

436. Кулясов И. П. Экологическая модернизация: теория и практики. СПб : НИИХ СПбГУ, 2004. 154 с.
437. Шевчук В. Я., Саталкин Ю. М., Навроцкий В. М. Модернизация производства : системно-экологический подход : пособие по экологическому менеджменту и др. К. : СИМВОЛ-Т, 1997. 245 с.
438. Кислый В. Н., Лапин Е. В., Трофименко Н. А. Экологизация управления предприятием : монография. Сумы : ВТД «Университетская книга», 2002. 233 с.
439. Мишенин Е. В., Семенов Б. А., Мишенина Н. В. Экономический механизм экологизации производства. Сумы : ИПП «Мрия-1» ЛТД, 1996. 140 с.
440. Ильяшенко С. М., Прокопенко О. В. Формування ринку екологічних інновацій : економічні основи управління : монографія / за ред. д.е.н., проф. С. М. Ільяшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2002. 250 с.
441. Paul Mc. Ecological Modernization in Evolutionary Perspective. *Organization & Environment* June. 2012. P. 178–196.
442. Григоркив М. В., Кибич Г. П. Влияние экологического фактора на функционирование предприятия. *Молодой ученый*. 2014. №5. С. 258-261. URL: <https://moluch.ru/archive/64/10364/>. (дата обращения: 3.10.2018).
443. Мочалова Л. А. Методология и механизмы обеспечения экологической устойчивости промышленного предприятия : автореферат дис. ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Ур. гос. эконом. ун-т. Екатеринбург, 2009. 39 с.
444. Тарасенко І. О. Перспективна модель управління маржинальним прибутком підприємства з урахуванням екологічних чинників. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 12 (186). С. 180-187.
445. Панченко Н. Г. Управління екологічною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. 33. С. 59–64.

446. Панченко Н. Г. Екологічний менеджмент в системі соціально-господарської відповідальності залізничного транспорту. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (30 листопада 2018 р., м. Харків). Х. : ХНАДУ. 2018. С. 445–447.

447. Коротков Э. М. Концепция экологического менеджмента *Менеджмент в России и за рубежом*. 1998. №2. URL: <https://www.cfin.ru/press/management/1998-2/02.shtml>. (дата обращения 4.10.2018).

448. Основы экологии и природопользования : учеб. пос. / В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова, И. Д. Михайлов и др. Харьков : ООО «Олант», 2002. 384 с.

449. Верхоглядова Н. І., Письменна О. Б. Підходи до управління ресурсозбереженням в уранодобувній галузі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 113-118.

450. Иванов Н. И., Бреславцев А. В., Хижняк Л. Г. Ресурсосбережение промышленных предприятий. Д. : ИЭН, 1999. 355 с.

451. Іпполітова І. Я., Сорокотяженко К. С. Формування організаційно-економічного механізму енергозбереження на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 406–411.

452. Конищева Н. И., Балашова Р. И. Управление ресурсосбережением на предприятиях новых форм хозяйствования. *Современные проблемы управления экономикой*. Донецк : ИЭП НАН Украины, 1994. С. 133-144.

453. Мельник Л. Г., Сотник І. М., Чигрин О. Ю. Економіка природних ресурсів : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Суми, 2010. С. 162-177.

454. Боровик Ю. Т., Єлагін Ю. В. Енергозбереження та енергоефективність як фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 103-110.

455. Крихтіна Ю. О. Розробка економічного механізму ефективності ресурсозбереження на підприємствах транспорту (методичний підхід) : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х., 2009. 20 с.

456. Токмакова І. В. Ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту як базис стійкого зростання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 123–126.

457. Пилипенко О. В., Соколова Е. О. Формування ПАТ «Українська залізниця»: аналіз майнового та фінансового стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 46–54.

458. Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця». Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2017 року разом із звітом незалежного аудитора. ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/ПАТ%20Укрзалізниця%20Консолідована%20фінансова%20звітність%202017%20зі%20звітом%20аудитора.pdf> (дата звернення: 5.10.2018).

459. Звіт про виконання фінансового плану підприємства за 2017 рік. ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/vkfp/ (дата звернення: 5.10.2018).

460. Гизятов И. И. Ресурсосбережение и проблемы транспарентности экономики в контексте институциональной парадигмы. *Проблемы современной экономики*. 2011. №1. С. 63-63. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resurso-sberezhenie-i-problemy-transparentnosti-ekonomiki-v-konteksteinstitutstionalnoy-paradigmy> (дата обращения: 5.10.2018)

461. Скоков С. А. Эколого-экономическое регулирование процессов ресурсосбережения : дис. канд. экон. наук : 08.08.01 / Сумы : СумГУ, 2002. 190 с.

462. Оксанич О .Е. Економічний механізм ресурсозбереження в промисловості : дис. докт. экон. наук 08.00.05 / Львів, 1994. 281 с.

463. Харламова О. В. Економічні основи використання матеріальних ресурсів (на прикладі підприємств водопровідного господарства) : автореферат дис... канд. экон. наук : 08.10.01 / Харківська державна академія міського господарства. Харків, 2000. 18 с.

464. Чапек В. Н. Экономика природопользования : учеб. пособ. М. : ПРИОР, 2000. 208 с.
465. Кушнирович Н. А. Управление ресурсосбережением на промышленных предприятиях: автореферат дис... канд. экон. наук : 08.00.05 / Донецк, 1993. 16 с.
466. Гриньова В. М., Салун М. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
467. Моисеев Н. Н. Устойчивое развитие или стратегия переходного периода. *Зеленый мир*. 1995. №14. С. 3–5.
468. Балашова Р. И. Оценка эффективности деятельности предприятий новых форм хозяйствования на основе показателей ресурсосбережения : дис... канд. экон. наук : 08.06.01 / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк, 1998. 180 с.
469. Завадський Й. С., Осовська Г. В., Юшкевич О. О. Словник економічних термінів : менеджмент, маркетинг, підприємництво : навч.-метод. посібник. Житомир: ЖІТІ, 1999. 444 с.
470. Экономика ресурсосбережения / под ред. А. М. Невелева, Научно-исследовательский экономический институт. К.: Наукова думка, 1987. 248 с.
471. Розміщення продуктивних сил України : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / С. І. Дорогунцов, Ю. І. Пітюренко, Я. Б. Олійник та ін. К. : КНЕУ, 2000. 364 с.
472. Веклич О. А. Теоретико-концептуальные основы экологической характеристики ресурсосбережения. *Механізм регулювання економіки*. 2000. Вип.1. С. 17–25.
473. Ліпич Л. Г., Свистун В. М. Сучасні підходи до трактування сутності поняття «ресурсозбереження». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер. : Економіка. 2013. Вип. 21. С. 56–59.
474. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. М. : Вита, 2012. 224 с.

475. Сотник І. М. Еколого-економічні механізми мотивації ресурсозбереження : монографія. Суми : ВВП «Мрія» ТОВ, 2008. 230 с.

476. Половникова С. Ю. Ресурсозбереження в розширеному відтворенні трансформаційної економіки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.01.01 / Дніпропетровськ : ДДАУ, 2003. 30 с.

477. Приварникова І. Ю., Кузь А. О. Компаративний аналіз зарубіжного досвіду реалізації політики ресурсозбереження на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 576–584.

478. Панченко Н. Г. Концептуальні положення управління ресурсозбереженням на підприємствах залізничного транспорту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. 31. С. 123–127.

479. Ляшенко І. О. Ресурсозбереження у забезпеченні економічної ефективності діяльності деревообробних підприємств : дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ, 2014. 200 с.

480. Луханін М. Тяга поїздів – ресурсозберігаючі традиції та інновації бережливого виробництва на Одеській залізниці. *Українські залізниці*. 2014. № 6 (12). С. 42–55.

481. Енергоємність залізничного транспорту в Україні за 12 років знизилася на 42%. *В курсі* : веб-сайт. URL: <http://vkurse.ua/ua/business/energoemkost-zh-d-transporta-v-ukraine.html>. (дата звернення: 8.10.2018).

482. Експерти оцінюють резерви енергозбереження ПАТ «Укрзалізниця» у 160 млн. грн. *ПАТ «Укрзалізниця»* : офіційний веб-сайт. URL:<https://info.uz.ua/analitika/u-zaliznichnogo-transportu-velikiy-rezerv-energozberezhennya> (дата звернення: 8.10.2018).

483. Панченко Н. Г., Панченко С. В., Пархоменко С. Л. Особливості та напрямки удосконалення систем автоведення поїздів. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2011. Вип. 121. С. 34–40. (*Особистий внесок: встановлено чинники ресурсозбереження на залізничному транспорті*).

484. Панченко Н. Г., Панченко С. В., Пархоменко С. Л. До питання динамічної фільтрації сигналів та напрямки удосконалення систем автоведення поїздів. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Серія «Транспортні системи і технології». 2012. Вип. 20. С. 96–109. (*Особистий внесок: обґрунтовано перспективні напрямки удосконалення керування рейковим транспортом*).

485. Панченко Н. Г. Логістичні системи на транспорті. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики* : тези доповідей за матеріалами X науково-практичної міжнародної конференції (5 – 7 червня 2014 р., м. Харків). Х. : УкрДАЗТ, 2014. С. 27–28.

486. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. / 7-е изд., испр. и доп. М. : 2005. 448 с.

487. Сотник И. Н., Шевцов С. В. Формирование ресурсоэффективной стратегии предприятия в условиях инновационных изменений. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 54–62.

488. Іпполітова І .Я. Формування стратегії ресурсозбереження на підприємстві. Фінансові послуги: проблеми теорії та практики : монографія. Х. : Видав-ництво «Лідер», 2016. С. 33–47.

489. Мазін Ю. О. Економічні основи управління інноваційною ресурсозберігаючою політикою в машинобудуванні : дис.канд. екон. наук : 08.02.02 / СумДУ. Суми, 2005. 222 с.

490. Сотник И. Н., Шевцов С. В. Стратегия ресурсосбережения предприятия как инструмент экологизации инновационного развития. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Ф. Балацького, 6–8 травня 2014 р. : у 2-х т. / за заг. ред. : О. В. Прокопенко, О. В. Люльова. Суми : СумДУ, 2014. Т.1. С. 126-128.

491. Панченко Н. Г. Формування стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5 (67). С. 94–99.

492. Управління екологічного менеджменту. ПАТ «Укрзалізниця» : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/generalinformation/maindepartments/uem/> (дата звернення 8.10.2018).

493. Одинцова Т. М. Роль контролінга в забезпеченні сбалансованого устійчивого розвитку підприємства. *Вестник ЖДТУ*. 2012. № 1 (59). С. 178–183.

494. Кожухова О. С. Екологічний учет и екологічний контролінг: взаємозв'язь и інтеграція. *Управление економічними системами*. 2012. № 3. URL: <http://uecs.ru/uecs-39-392012/item/1165-2012-03-26-11-23-42> (дата звернення 8.10.2018).

495. Кирсанова Т. О. Екологічний контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. кандид. економ. наук: 08.08.01 / Сумської державний університет. Суми, 2004. 20 с.

496. Емельянова Д. С., Сулоєва С. Б. Роль екологічного контролінга в системі управління підприємством. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета*. Серія : Економічні науки. 2012. №2-1(144). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-ekologicheskogo-kontrollinga-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem> (дата звернення: 8.10.2018).

497. Панченко Н. Г. Управління екологічними ризиками в системі корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Сучасні проблеми менеджменту* : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовтня 2018 р., м. Київ). К. : Нац. авіац. ун-т, 2018. С. 397–399.

498. Мних О. Б., Гретин Б. Д. Стратегічна роль екологістики в розвитку підприємства в умовах поглиблення економічної кризи в Україні. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23, № 2 (2016). С. 108–118.

499. Шляхи удосконалення еколого-економічної діяльності підприємств / С.С. Греб'юнкін, В. К. Костенко, В. М. Павлич, С. Є. Топчій, Г. В. Астапова. Донецьк : ВІК, 2009. 223 с.

500. Верхоглазенко В. И. Система мотивации персонала. *Консультант*

директора. 2006. № 4. С. 23–34.

501. Никола С. О. Мотивация как основа экономико-экологического механизма природопользования. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 168–175.

502. Панченко Н. Г. Екологічна мотивація персоналу в системі соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Агросвіт*. 2018. №23. С. 25–30.

.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Огляд дисертацій за темою дослідження

Рік	Назва	Автор	Соціальна відповідальність	Управління екологічною діяльністю	Стратегічне управління	Корпоративні соціальні відносини	Управління розвитком залізничного транспорту	Механізми соціального інвестування	Маркетингові концепції управління
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2002	Соціалізація економіки України як стратегічна потреба її розвитку	Зайцев Ю.К.	+					+	
2004	Економічна стратегія підприємств в умовах конкурентного середовища	Шубін О.О.			+				+
2004	Активізація та регулювання формування інвестиційних ресурсів в Україні	Новікова Р.О.			+			+	
2007	Науково-методологічні основи формування оцінки і управління потенціалом соціалізації економіки України	Деєва Н.Н.	+					+	
2007	Еколого-економічна стратегія розвитку вугільної промисловості	Недодаєва Н.Л.		+					+
2008	Економічний механізм трансформації відносин власності на залізничному транспорті в умовах реформування галузі	Череватенко О.М.			+		+		
2008	Економічні регулятори ефективного розвитку промислових підприємств	Ігнатенко М.В.			+			+	+
2008	Екологічний менеджмент в системі ринкової конкурентоспроможності підприємства	Петруня В.Ю.		+					+

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2008	Управління соціальним розвитком колективу підприємства (на прикладі залізничного транспорту)	Пшенична О. М.	+						
2009	Розробка механізму стратегічного планування на залізничному транспорті	Юрченко Ю.М.			+		+		
2009	Реформування залізничного транспорту України	Гриценко Н.В.			+		+		
2009	Економічний аналіз маркетингової діяльності підприємств: теоретико-методичні та організаційні засади	Юрківська Л.Й.			+				+
2009	Розробка економічного механізму ефективності ресурсозбереження на підприємствах транспорту (методичний підхід)	Крихтіна Ю.О.		+					
2009	Методика оценки социальных инвестиций как инструмент социального менеджмента промышленных предприятий	Бахметьев В. А.						+	
2010	Формування системи соціально-господарської відповідальності підприємств залізничного транспорту України	Ворона О. В.	+						
2011	Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу в системі національної економіки	Царик І.М.	+			+		+	
2011	Соціальна відповідальність корпорацій і системі соціально-трудових відносин	Березіна Ю.В.	+			+		+	
2011	Розвиток залізничного транспорту України в умовах євроінтеграції	Орлова В.М.			+		+		
2011	Інвестиційні механізми управління соціальними процесами на регіональному рівні	Шевченко В.В.	+					+	

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2011	Розвиток соціально-економічного потенціалу залізничного комплексу	Чебанова О. П.	+						
2011	Забезпечення соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту України	Василюк С. В.	+						
2012	Развитие теории корпоративного взаимодействия на основе решения проблемы устойчивости компании	Самосудов М. В.	+			+			
2012	Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі	Компанієць В.В.	+						
2012	Эффективность инструментов корпоративной социальной ответственности	Плакасов Т. О.	+						
2012	Методологічні аспекти управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних процесів галузі	Калініченко Л.Л.	+						
2013	Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств залізничного транспорту	Дем'яненко Т. І.					+		
2014	Управлінські технології розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств	Панченко В. П.	+						
2014	Організаційно -економічне забезпечення екологічно сталого розвитку залізничного транспорту	Рибіна О.І.		+			+		
2015	Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України	Токмакова І.В.	+		+		+		
2015	Соціальна відповідальність в сучасному українському суспільстві: соціологічна концептуалізація та досвід емпіричного дослідження	Безрукова О. А.	+						

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2015	Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства	Сухотеріна М. І.	+			+			
2015	Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании	Белоус К.Ю.	+			+			
2015	Розвиток соціальної інфраструктури України в умовах глобалізації	Третяк В. П.	+						
2015	Державний механізм регулювання соціально-економічного розвитку: теорія, методологія та практика	Гончаренко І.Г.			+				
2016	Економічні засади інноваційно-інвестиційного відтворення основних виробничих засобів підприємств залізничного транспорту	Ярмолицька О.В.					+		
2017	Соціально-відповідальний маркетинг підприємств у забезпечення продовольчої безпеки	Мостенська Т.Г.	+						+
2017	Механізми розвитку маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектора	Штучка Т.В.							+
2017	Механізми державного управління розвитком залізничної галузі в Україні	Матвієнко В.В.			+		+		
2018	Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України	Овчиннікова В.О.			+		+		
2018	Економіко-екологічне управління сталим розвитком підприємств залізничного транспорту	Двуліт З.П.			+		+		

ДОДАТОК Б
ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Таблиця Б.1

Характеристика основних міжнародних індексів оцінювання рівня
корпоративної соціальної відповідальності [41, 112, 122-124]

Індекс	Критерії оцінювання	Недоліки методики оцінювання
1	2	3
Dow Jones Sustainability Index	Оцінювання проводиться за такими критеріями: економічна основа для розвитку компанії, соціальна активність та екологічна діяльність компанії	Не враховує взаємозв'язки компанії зі сейкхолдера та рівень задоволення їхніх інтересів. Не може застосовуватися для оцінювання корпоративної соціальної відповідальності будь-якої компанії
Індекс FTSE4Good	Основними критеріями оцінювання виступають фінансові, соціальні та екологічні показники компаній. Застосовують лише до незаборонених галузей	
Індекс Domini Social Investment (DSI 400)	Оцінюються соціальні та економічні ініціативи найбільших за капіталізацією компаній. Участь беруть лише незаборонені галузі	
Social Index by Danish Ministry of Social Affairs (SI)	Враховуються лише внутрішні та зовнішні соціальні програми	Немає комплексного характеру оскільки не оцінює економічні, екологічні параметри соціальної відповідальності, специфіку взаємовідносин з органами влади
Стандарт AA 1000	Оцінюються лише соціальні аспекти в організації бізнесу (підвищення підзвітності бізнесу суспільству за рахунок максимізації залучення груп зацікавлених сторін)	Носить лише соціальний характер і не відображає екологічні та економічні програми компанії у сфері соціальної відповідальності
Стандарт SA 8000	Враховуються лише соціальні аспекти системи управління компанії	
Індекс корпоративної благодійності (Corporate Philanthropy Index)	Оцінюванню підлягають лише програми компанії у сфері благодійності, а також взаємовідносини з основними партнерами	Немає комплексного характеру оскільки не оцінює економічні, екологічні параметри соціальної відповідальності, специфіку взаємовідносин з органами влади
Європейська модель якості	Грунтується на оцінюванні якості продукції та рівня відповідальності компанії перед споживачами	Не враховує інші аспекти соціальної відповідальності

Продовження табл. Б.1

1	2	3
Метод Лондонської групи порівняльного аналізу	Враховує лише рівень соціальної залученості компанії	Не враховує взаємозв'язки компанії зі сейкхолдера та рівень задоволення їхніх інтересів
Метод збалансованої карти оцінок (Balanced Scorecard)	Оцінює фінансові показники, рівень взаємовідносин з клієнтами, рівень організації внутрішніх бізнес-процесів компанії і її діяльність у сфері інновацій і розвитку персоналу	Не враховує взаємозв'язки компанії з органами влади. Залишаються поза увагою екологічні параметри діяльності компанії
Метод потрійного підсумку (Triple Bottom Line)	Оцінювання проводиться за економічними, екологічними та соціальними результатами діяльності компанії у сфері соціальної відповідальності	Не враховує взаємозв'язки компанії зі сейкхолдера та рівень задоволення їхніх інтересів
Environmental Sustainability Index (ESI)	Оцінюються заходи зі збереження природних ресурсів, динаміка рівня забруднення навколишнього середовища та в цілому екологічна політика компанії	Оцінюються лише екологічні параметри діяльності компанії. Не враховує взаємозв'язки компанії зі сейкхолдера та рівень задоволення їхніх інтересів, а також економічну і соціальну політику
Індекс прозорості Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності»	В основі Індексу покладено міжнародну методику, розроблену спільно Beyond Business (Ізраїль) та Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», що оцінює такі аспекти корпоративної соціальної відповідальності українських підприємств, висвітлені на їхніх корпоративних сайтах, як звітність, зміст, навігація та доступність інформації щодо політик і результатів у сфері корпоративної соціальної відповідальності	має досить узагальнюючий характер, може застосовуватися для порівняння обсягів діяльності державних компаній у сфері соціальної відповідності без врахування специфіки діяльності кожної із них, характеризує інформаційну відкритість

Підходи науковців до оцінювання рівня соціальної відповідальності
підприємств

Автор	Зміст методики оцінювання
1	2
<i>з позиції напрямків (складових) соціальної відповідальності</i>	
Т. Литвиненко [125]	оцінювання рівня соціальної відповідальності пропонує здійснювати за такими напрямками, як розвиток персоналу; охорона здоров'я та безпечні умови праці; соціально-відповідальна реструктуризація; природоохоронна діяльність та ресурсозбереження; розвиток місцевих громад; добросовісна ділова практика
Н. Ненашев [126]	передбачає оцінку внутрішньої і зовнішньої ефективності соціальних програм за напрямками: розвиток персоналу; охорона здоров'я та безпечні умови праці; соціально-відповідальна реструктуризація; природоохоронна діяльність та ресурсозбереження; розвиток місцевих громад; добросовісна ділова практика
О. Ворона [127]	ґрунтується на розрахунку системи кількісних та якісних показників за напрямками: бізнес, персонал, суспільство та імідж
Н. Бочарова, А. Щепиліна [128]	пропонують систему кількісних і якісних показників оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності за такими складовими, як економічна, соціальна, екологічна, філантропічна, етична, технологічна
Н. Кричевський, С. Гончарова [129]	передбачає розрахунок кількісних (показники соціальної відповідальності перед працівниками, суспільством (громадою), показників екологічної відповідальності та якісних (наявність чи відсутність на підприємстві діючого колективного договору; відокремленої структури, яка відповідальна за реалізацію заходів соціальної відповідальності; наявність практики складання соціальних звітів тощо) показників
Н. Панченко [130]	передбачає розрахунок інтегрального показника, який враховує значення показників оцінювання рівня розвитку таких складових соціальної відповідальності залізничного транспорту, як забезпечення клієнтів якісними інтегрованими транспортно-логістичними послугами за доступними тарифами; розвиток персоналу та рівень його соціального захисту; участь у реалізації державних та регіональних програм розвитку; дотримання екологічних норм та реалізація екологічних проектів розвитку; рівень компетенцій у сфері корпоративного управління та ділова репутація залізничного транспорту; розвиток взаємовідносин з бізнес-середовищем (постачальники, фінансово-кредитні та страхові установи, інвестори та іншими бізнес-партнерами); відкритість ПАТ «Укрзалізниця» для суспільства, суспільних організацій та засобів масової інформації
<i>з позиції соціальних інвестицій</i>	
Т. Хлевицька [131]	ґрунтується на комплексному, інтегральному оцінюванні сукупності показників таких складових соціальних інвестицій, як економічна, екологічна та соціальна. Особливістю даного методу є те, що в основі оцінювання знаходить нормативний метод, який передбачає порівняння отриманих значень приватних показників з нормативними на основі чого і робиться висновок про його відповідність чи невідповідність

Бахметєв В.А. [132]	оцінювання соціальних інвестицій проводиться в два етапи: на першому - з застосування інформаційних карт оцінки соціальної ефективності відбувається збір інформації, що стосується в цілому характеристики організації та загальноекономічної ситуації, витрат на організацію робочої сили, розвитку персоналу, умов та охорони праці на підприємстві та реєстру соціальних програм; другий етап передбачає безпосередній розрахунок критеріїв оцінки за такими напрямками, як оплата праці та соціальні виплати, розвиток персоналу, організація умов та охорони праці, реалізація соціальних проектів. В підсумку розробляється рейтинг соціальних інвестицій для порівняння с рейтингом інших підприємств та вивчення його динаміки
Плакасова Т.О. [133]	оцінювання передбачає розрахунок спеціальних індекси (індекс величини соціальних інвестицій, співвідношення між розміром соціальних інвестицій і величиною валових продажів, співвідношення між обсягом соціальних інвестицій та балансовим прибутком) та індикаторів (індикатор перспектив розвитку, індикатор соціальних витрат)
Ляхіна А.П. [134]	ґрунтується на розрахунку ефективності реалізації соціальних програм з врахування рівня задоволеності стейкхолдерів
<i>з позиції аналізу задоволення інтересів зацікавлених сторін</i>	
Камзабаєва М.С. [135].	для оцінювання застосовуються показники, що характеризують інтереси основних груп стейкхолдерів (держава – питомі робочі місця; менеджери та співробітники – співвідношення між рівнем середньомісячної заробітної плати на підприємстві та її рівнем в регіоні функціонування; суспільство – обсяг соціальних витрат на одного жителя)

ДОДАТОК В
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Таблиця В.1.

СВОТ –аналіз екологічної діяльності залізничного транспорту відповідно до
ратифікованих Україною конвенцій [426]

1. КОНВЕНЦІЯ ООН ПРО ОХОРОНУ БІОЛОГІЧНОГО РІЗНОМАНІТТЯ	
1	2
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Вимоги щодо екологічного впливу на водні та земельні ресурси регулюються загальнодержавними нормативно-правовими актами.</p> <p>2. У проектах будівництва та реконструкції залізниць оцінюється вплив на довкілля</p>	<p>1. Відсутня відомча нормативна база з раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища, забезпечення екологічної безпеки.</p> <p>2. Відсутня нормативна база щодо створення біопереходів для тварин. Для створення біопереходів для крупних тварин треба прокладати залізничні тунелі, які є багатовартісними проектами</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Для збереження екологічно репрезентативної та добре поєднаної системи природоохоронних територій необхідно в дорожню інфраструктуру впроваджувати елементи захисту біорізноманіття екосистем</p>	<p>1. У зв'язку з підвищенням швидкості зростають ризики збільшення загибелі тварин. Зростають акустичне(шумове) забруднення, електромагнітне випромінювання, вібраційний вплив</p>
2. КОНВЕНЦІЯ ПРО БОРОТЬБУ З ОПУСТЕЛЮВАННЯМ	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Використовується загальнодержавна нормативна база щодо утримання земель.</p> <p>2. Частково створена галузева нормативна база щодо створення та утримання захисних лісонасаджень залізничного транспорту.</p> <p>3. Розпочалась експлуатація сучасного пасажирського рухомого складу із замкнутою екологічно чистою системою збору побутових відходів</p>	<p>1. Відсутня галузева нормативна база (крім норм витрат водних ресурсів). Недостатньо вивчений вплив будівництва транспортних споруд на процеси опустелювання.</p> <p>2. Більшість пасажирського рухомого складу застаріла та скидає відходи в процесі транспортування прямо на землі</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Розвинена система підготовки кадрів – три залізничних вищих навчальних заклади в Дніпропетровську, Харкові, К</p>	<p>1. Землі залізничного транспорту утримуються в неналежному санітарному стані. Відомча нормативна база охорони земель залізничного транспорту практично відсутня.</p> <p>2. Недостатність інформаційної підтримки учбового процесу з екологічної освіти як при професійній підготовці фахівців, так і в рамках системи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів залізничного транспорту</p>

1	2
3. РАМКОВА КОНВЕНЦІЯ ПРО ЗМІНУ КЛІМАТУ	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Екологічно дружній залізничний транспорт є домінуючим в Україні у вантажних перевезеннях в той час як у ЄС домінуючим є автомобільний транспорт.</p> <p>2. Європейська транспортна політика направлена на зміну пропорцій між видами транспорту– стимулювання екологічно чистих залізничного, водного транспорту.</p> <p>3. Більшість перевезень(70%) здійснюється на електротязі Проводяться роботи з подальшої електрифікації залізниць і відмови від використання дизельного пального.</p> <p>4. Виконуються галузеві програми: Програма електрифікації залізниць до2020 р.; Програма підвищення енергоефективності на залізничному транспорті до2014 р.; Комплексна програма оновлення залізничного рухомого складу України на 2008-2020 рр</p> <p>5. Розроблений галузевий стандарт України«Дизелі тепловозні. Викиди забруднюючих речовин із відпрацьованими газами. Норми та методи визначення» ГСТУ32.001-14 на заміну стандарту 1994 р. ГСТУ 32.001-94 «Выбросы загрязняющих веществ с отработавшими газами тепловозных дизелей. Нормы и методы определений»</p>	<p>1. Відбувається перерозподіл вантажних і пасажирських перевезень не на користь залізничного транспорту. Українські залізниці програють конкуренцію екологічно брудному автомобільному транспорту. На пасажирському транспорті це відбувається через збитковість у приміському(рентабельність– 90%) та в далекому сполученні через списання пасажирського рухомого складу, відсутність дотацій із бюджету. На вантажному транспорті малий бізнес тяжіє до автомобільного транспорту через малу партійність перевезень, швидкість доставки«від дверей до дверей», гарантії збереження вантажу</p> <p>2. Достатньо значний обсяг використання дизельних тепловозів застарілих конструкцій. Локомотивний парк відпрацював 40–60 років, на 90% має бути списаний, не відповідає вимогам за екологічністю та енергоефективністю</p> <p>3. Програма оновлення рухомого складу(особливо локомотивів і пасажирських вагонів) не виконується через брак коштів</p>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Розпочалося реформування залізничного транспорту, що дасть можливість підвищити конкурентоспроможність порівняно з автомобільним завдяки залученню інвестицій приватного сектору</p> <p>2. У зв'язку з підписанням Угоди про асоціацію Україна– ЄС розпочалась інтеграція до Трансевропейської транспортної мережі, будуть впроваджені директиви з технологічної сумісності (інтероперабельності) залізниць. Передбачається прийняття галузевих стандартів ЄС, у тому числі щодо захисту довкілля.</p>	<p>1. Можлива подальша втрата конкурентних позицій залізниць, якщо відбудеться зменшення фінансування залізничної мережі, що залишається в державній власності, та відбудеться передача приміського пасажирського транспорту органам місцевого самоврядування, які не здатні забезпечити їх субсидування та закупівлю нового рухомого складу</p> <p>2. В Європі існує дві залізничні системи з різними технічними стандартами та правовими системами– КОТІФ(ЄС) і Організації співробітництва залізниць(країни колишньої Ради економічної допомоги). Їх зближення проходить досить ва</p>

ДОДАТОК Г

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

монографії:

1. Панченко Н. Г. Формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2018. 398 с.

2. Панченко Н. Г. Розвиток системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. Х. : ФОП Панов А. М., 2018. С. 295–304. (*Особистий внесок: ідентифіковано етапи трансформації системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України*).

статті, що входять до переліку наукових фахових видань:

3. Панченко Н. Г., Панченко С. В., Родченко В. Б. Застосування методу канонічних кореляцій у дослідженнях взаємозв'язків соціально-економічного розвитку міських комплексів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 411–416. (*Особистий внесок: розкрито особливості застосування методу канонічних кореляцій для аналізу соціального розвитку*).

статті, що входять до переліку наукових фахових видань та включені до міжнародних наукометричних баз:

4. Панченко Н. Г. Особливості здійснення та фінансування інноваційної діяльності на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 200–208.

5. Панченко Н. Г. Дослідження моделей соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі та можливостей їх застосування в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 24–33.

6. Панченко Н. Г. Забезпечення соціальної відповідальності у

корпоративних структурах транспортної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 213–219.

7. Панченко Н. Г. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 377–384.

8. Панченко Н. Г. Концептуальні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 43–49.

9. Панченко Н. Г. Корпоративна стратегічна філантропія ПАТ «Українська залізниця». *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 55–58.

10. Панченко Н. Г. Корпоративне управління розвитком соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця». *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 69-74. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/23-2018> (дата звернення: 1.10.2018).

11. Панченко Н. Г. Формування стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5 (67). С. 94–99.

12. Панченко Н. Г. Соціальні інвестиції як провідний інструмент корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 241–247.

13. Панченко Н. Г. Методика оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5 (17). С. 39–45.

14. Панченко Н. Г. Концептуальні положення управління ресурсозбереженням на підприємствах залізничного транспорту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. 31. С. 123–127.

15. Панченко Н. Г. Управління екологічною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. 33. С. 59–64.

16. Панченко Н. Г. Формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті України. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 34–41.

17. Панченко Н. Г. Антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6668> (дата звернення: 30.11.2018).

18. Панченко Н. Г. Механізм формування стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту та міжнародних стейкхолдерів. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 72–76.

19. Панченко Н. Г. Корпоративна політика взаємодії залізничного транспорту та державних і регіональних органів. *Бізнес навігатор*. 2018. Вип. 5 (48). С. 53–56.

20. Панченко Н. Г. Теоретичний концепт управління якістю послуг залізничного транспорту на принципах соціальної відповідальності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2018. Вип. 2.10. С. 35–41.

21. Панченко Н. Г. Механізм реалізації соціального інвестування на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 64. С. 249–254.

22. Панченко Н. Г. Маркетинг взаємовідносин як елемент системи корпоративної соціальної відповідальності на залізничному транспорті. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9 (207). С. 75–83.

23. Панченко Н. Г. Екологічна мотивація персоналу в системі соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 25–30.

24. Панченко Н. Г. Формування корпоративного іміджу залізничної компанії у контексті реалізації політики соціальної відповідальності. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 122–127. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/25-2018> (дата звернення: 27.11.2018).

статті у зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз:

25. Panchenko N., Dikan O., Obruch H., Frolova N. Formation of the Conceptual Basis of State Support for Development of Social Enterprises in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. № 7 (4.3). P. 419–425. (Особистий внесок: розкрито ефекти від реалізації соціальних ініціатив підприємством на регіональному та національному рівнях).

статті у інших виданнях:

26. Панченко Н. Г., Родченко В. Б. Кластерний аналіз в дослідженні показників соціально-економічного розвитку міст України. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2010. Вип. 114. С. 205–210. (Особистий внесок: з'ясовано особливості використання кластерного підходу для аналізу соціального розвитку).

27. Панченко Н. Г., Панченко С. В., Пархоменко С. Л. Особливості та напрямки удосконалення систем автоведення поїздів. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2011. Вип. 121. С. 34–40. (Особистий внесок: встановлено чинники ресурсозбереження на залізничному транспорті).

28. Панченко Н. Г., Загарий Г. И., Королева Я. Ю., Мирошник М. А., Панченко С. В. Тестопригодное проектирование телекоммуникационных систем на основе двумерных однородных сетей. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2011. Вип. 3(88). С. 46–53. (Особистий внесок: визначено шляхи забезпечення якості транспортних послуг).

29. Панченко Н. Г., Панченко С. В., Пархоменко С. Л. До питання динамічної фільтрації сигналів та напрямки удосконалення систем автоведення поїздів. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Серія «Транспортні системи і технології». 2012. Вип. 20. С. 96–109. (Особистий внесок: обґрунтовано перспективні напрямки удосконалення керування рейковим транспортом).

30. Панченко Н. Г., Жученко А. С., Панченко С. В., Штомпель Н. А.

Метод декодування лінійних блокових кодів на основі популяційних процедур пошукової оптимізації. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 25–29. (Особистий внесок: розкрито резерви ресурсозбереження на залізничному транспорті).

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

31. Панченко Н. Г. Забезпечення ефективної конкуренції на залізничному транспорті. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами V Міжнар. наук.-практ. конф. (1 – 6 червня 2009 р., смт Коктебель). Х. : УкрДАЗТ, 2009. С. 63–64.

32. Панченко Н. Г. Економічна безпека розвитку залізничного транспорту України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами VI Міжнар. наук.-практ. конф. (7 – 12 червня 2010 р., смт Коктебель). Х. : УкрДАЗТ, 2010. С. 236–237.

33. Панченко Н. Г. Проблеми розвитку транспортно-дорожнього комплексу України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами VII Міжнар. наук.-практ. конф. (30 травня – 4 червня 2011 р., смт Коктебель). Х. : УкрДАЗТ, 2011. С. 52–53.

34. Панченко Н. Г. Перспективи функціонування міжнародних транспортних коридорів на території України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 8 червня 2012 р., м. Харків). Х. : УкрДАЗТ, 2012. С. 16–17.

35. Панченко Н. Г. Пріоритетні напрямки забезпечення розвитку системи МТК на території України. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України* : тези доповідей за матеріалами IX Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 7 червня 2013 р., м. Харків). Х. : УкрДАЗТ, 2013. С. 23–24.

36. Панченко Н. Г. Логістичні системи на транспорті. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики* : тези доповідей за матеріалами X науково-практичної міжнародної конференції (5 – 7 червня 2014 р., м. Харків). Х. : УкрДАЗТ, 2014. С. 27–28.

37. Панченко Н. Г. Проблеми залізничного транспорту на шляху входження до системи міжнародних транспортних коридорів. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XI Міжнар. наук.-практ. конф. (11 – 13 червня 2015 р., м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2015. С. 25–27.

38. Панченко Н. Г. Пріоритети розвитку транспортного комплексу *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XII Міжнар. наук.-практ. конф. (2 – 4 червня 2016 р., м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2016. С. 65–66.

39. Панченко Н. Г. Стратегічні орієнтири розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 – 10 червня 2017р., м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2017. С. 14–15.

40. Панченко Н. Г. Розвиток корпоративного управління на залізничному транспорті України. *Європейський вектор модернізації економіки : креативність, прозорість та сталий розвиток* : тези доповідей за матеріалами X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 – 19 квітня 2018 р., м. Харків). У 3 частинах. Х. : ХНУБА, 2018. Ч.1. С. 289–291.

41. Панченко Н. Г. Забезпечення стійкого розвитку залізничного транспорту України на принципах корпоративної соціальної відповідальності. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (7 – 9 червня 2018, м. Харків). Х. : УкрДУЗТ, 2018. С. 93–95.

42. Панченко Н. Г. Управління екологічними ризиками в системі корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Сучасні*

проблеми менеджменту : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовтня 2018 р., м. Київ). К. : Нац. авіац. ун-т, 2018. С. 397–399.

43. Панченко Н. Г. Тенденції розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2018 р., м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів : ЛЕФ, 2018. С. 44–46.

44. Панченко Н. Г. Передумови та основні етапи впровадження системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті. *Напрями забезпечення сталого економічного розвитку країни: можливості та перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (10 листопада 2018 р., м. Київ). К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. С. 33–35.

45. Панченко Н. Г. Удосконалення організаційно-економічних положень взаємодії залізничного транспорту з державними та регіональними органами влади. *Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави* : економічні та інституціональні аспекти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2018 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя : Запоріжська державна інженерна академія, 2018. С. 56–58.

46. Панченко Н. Г. Особливості управління якістю послуг залізничного транспорту на принципах соціальної відповідальності. *Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища* : тези Інтернет-конференції (15 листопада 2018 р., м. Житомир). Житомир, 2018. С. 51–53.

47. Панченко Н. Г. Антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні* : тези доповідей V Міжнар. наук.-практ. конф. (17 листопада 2018 року, м. Запоріжжя). У 2-х частинах. Запоріжжя : ГО «СІЕУ». 2018. Ч.1. С. 72–74.

48. Панченко Н. Г. Забезпечення соціального захисту персоналу підприємств залізничного транспорту як інструмент підвищення його

конкурентоспроможності. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. присвяченій 25 річниці створення Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (28 листопада 2018 року, м. Луцьк). Луцьк, 2018. С. 499–502.

49. Панченко Н. Г. Особливості використання концепції маркетингу взаємовідносин на залізничному транспорті. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (28 листопада 2018 р., м. Львів). У 2-х частинах. Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 1. С. 140–143.

50. Панченко Н. Г. Ефективна організація благодійної діяльності залізничного транспорту. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : тези доповідей VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р. м. Харків). Х. : Національна академія Національної гвардії України, 2018. С. 190–191. URL: <http://nangu.edu.ua> (дата звернення: 29.11.2018).

51. Панченко Н. Г. Екологічний менеджмент в системі соціально-господарської відповідальності залізничного транспорту. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (30 листопада 2018 р., м. Харків). Х. : ХНАДУ, 2018. С. 445–447.

ДОДАТОК Д

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Перший проректор Українського
державного університету залізничного
транспорту



В.М.Астахов

« 25 » жовтня 2018 р.

АКТ

ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження Панченко Наталії Георгіївни на тему «Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті» у навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту

Теоретичні та практичні напрацювання дисертаційного дослідження Панченко Н.Г., що пов'язані із розробленням концептуальних засадах та підходів щодо забезпечення розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті в умовах поширення кризових явищ, використовуються у навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту.

До основних з них належать наступні:

- антикризовий підхід до розвитку системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті, який ґрунтується на дотриманні пріоритету та використанні антикризових властивостей соціально-відповідального господарювання, передбачає ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків реформування залізничної галузі та розроблення антикризових програм розвитку залізничного транспорту. Даний підхід дозволяє визначитися з інструментами формування системи соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця» і забезпечити подолання системних деструкцій розвитку залізничного транспорту;

- періоди розвитку системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті, що дозволило виділити сім етапів її трансформації, які характеризують особливості зміни системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті у відповідності з процесами втілення реформ та включають такі періоди розвитку, як підготовчий, законодавчого формування, оптимізації, рецесії, відновлення, регресу та трансформації. Врахування даних етапів дозволяє ідентифікувати наявні недоліки в системі соціальної

відповідальності АТ «Укрзалізниця» і визначити основні напрямки та інструментарій удосконалення ідеології залізничного транспорту у сфері впровадження цінностей соціально відповідального господарювання;

- концептуальні положення формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті, що, на відміну від існуючих, передбачають поетапну реалізацію інструментів підвищення ефективності мотивації та залученості персоналу, розвитку стратегічного партнерства зі стейкхолдерами, покращення антикризового управління та менеджменту якості послуг, стимулювання екологічного прогресу, удосконалення організації благодійної діяльності та формування ділового іміджу залізничного транспорту на трьох рівнях управління галуззю: корпоративний, тактичний і оперативний. Впровадження даних положень створить засади для підвищення іміджу і конкурентоспроможності залізничного транспорту в динамічних умовах його функціонування;

- класифікація соціальної відповідальності на залізничному транспорті, яка, на відміну від відомих, передбачає виділення її видів за такими ознаками, як періодичність реалізації інструментів, групи стейкхолдерів АТ «Укрзалізниця», рівні формування інструментів. Застосування даної класифікації дозволить більш ґрунтовно підійти до вибору заходів щодо розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті;

- систематизація ризик-факторів взаємодії залізничного транспорту зі стейкхолдерами, яка, відрізняється від існуючих підходів, виділенням таких груп ризик-факторів як законодавчі, організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні, корупційні, кадрові, репутаційні, техніко-технологічні та екологічні ризик-фактори, ризик-фактори безпеки, відносин з клієнтами та партнерських відносин. Наведена систематизація враховує ризик-фактори, що набули найбільш деструктивного прояву в період уповільнення реформаційних змін і обумовили загострення кризи довіри з боку ключових стейкхолдерів до діяльності залізничного транспорту;

- теоретико-методичні основи управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті в частині модернізації організаційно-економічного інструментарію, які, на відміну від відомих, містять положення щодо: 1) раціоналізації організаційної структури управління при впровадженні екологічного контролінгу та створенні відповідного відділу; 2) розвитку екологічного маркетингу; 3) формування статусно-рейтингової системи екологічної мотивації персоналу і залучення коштів для фондів екологічного стимулювання із зовнішніх джерел. Дані пропозиції сприяють покращенню комунікацій та формуванню єдиної інформаційної системи управління екологічною діяльністю, комерціалізації інноваційних рішень в екологічній сфері, підвищенню ефективності мотивації персоналу та його залучення до екологічної діяльності.

Дані розробки використовуються:

- 1) при проведенні аудиторних занять;
- 2) при підготовці магістрів та бакалаврів при викладанні дисциплін:
 - «Соціальна відповідальність та інтелектуальна власність»;

- «Економіка праці та соціально-трудоі відносини»,
 - «Економіка підприємства»,
 - «Економіка вражень»;
 - «Управління трудовим потенціалом»;
 - «Ресурсозбереження»;
 - «Теорія ймовірностей і математична статистика»;
- 3) при виконанні випускних робіт магістрів.

№ 174/18 від 15.08.2018 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Панченко Наталії Георгіївни

«Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті», що подана на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством

Враховуючи вагоме значення персоналу в забезпеченні ефективності екологічної діяльності залізничного транспорту в системі соціальної відповідальності, здобувачем Українського державного університету залізничного транспорту Панченко Н.Г. розроблено прогресивний підхід до екологічної мотивації працівників. Запропонований підхід ґрунтується на визначенні сучасних екологічних потреб бізнесу і працівників, розширенні джерел фінансування і удосконаленні інструментарію мотивації. Розкриті вимоги до екологічної мотивації персоналу вказали на те, що вона повинна бути джерелом не тільки матеріальних виплат, а й стимулювання самовдосконалення, професійного та службового зростання. Даний аспект дозволив обґрунтувати необхідність застосування статусних форм мотивації, що ґрунтується на рейтинговому оцінюванні рівня екологічної відповідальності як на рівні виробничих підрозділів філій залізничного транспорту, так і їх співробітників.

В діяльність регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» впроваджено методику екологічної мотивації на основі рейтингового оцінювання, що відображає вклад підрозділів підприємств залізничного транспорту і їх працівників в досягнення позитивних результатів екологічної діяльності і служить базисом для розподілу фонду преміювання. Формування екологічних рейтингів і статусу, визначення розміру премій працівників підрозділів здійснено шляхом оцінювання трудомісткості їх участі в екологічній діяльності. Доцільність застосування прогресивного підходу до екологічної мотивації підтверджує зростання зацікавленості працівників брати участь в екологічних заходах.

Результати впровадження свідчать про практичну цінність пропозицій для підприємств регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» залізничного транспорту України та про високий рівень проведеного дослідження.

Директор регіональної філії

«Придніпровська залізниця»

ПАТ «Укрзалізниця»



М.С.Кужавський



**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»
ФІЛІЯ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЧНА ШВИДКІСНА КОМПАНІЯ»**

вул. Привокзальна, 3, м. Київ, МСП 02096, тел. (+38044) 406-99-10, факс (+38044) 465-18-48

e-mail: ursc_secretary@uz.gov.ua

1. 11. 2018р

№ 1123/18

**АКТ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Панченко Наталії Георгіївни

на тему

*«Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної
відповідальності на залізничному транспорті»*

Робота залізничного транспорту здійснює величезне техногенне навантаження на довкілля. Використання не відновлюваних природних ресурсів, забруднення атмосферного повітря, водних басейнів та ґрунту токсичними викидами і відходами здійснюють пагубний вплив на природне середовище, що вимагає від підприємств залізничного транспорту якісного покращення параметрів транспортного процесу шляхом екологізації.

За таких умов запропонований Панченко Н.Г. оптимізаційний підхід до управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті за критерієм екологічного прогресу (позитивна динаміка екологічної вартості бізнесу при впровадженні принципів та інструментів активного екологічного менеджменту і комплексної екологічної модернізації), є своєчасним науковим результатом, впровадження якого в діяльність підприємств галузі дозволяє удосконалити систему екологічного управління.

Розроблені положення використано в роботі філії «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Укрзалізниця», що дозволило визначити перспективні напрямки розвитку екологічної діяльності в умовах обмеженості власних фінансово-інвестиційних ресурсів.

009130

Директор філії

С.І. Лейбук

№ 197 від 12.12.2018 р.

Акт про впровадження
результатів дисертаційного дослідження
Панченко Наталії Георгіївни
на тему «Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної
відповідальності на залізничному транспорті»

Сьогочасний етап розвитку залізничного транспорту характеризується поглибленням системних кризових явищ і на тлі реалізації реформаційних змін виникненням низки нових загроз, що значно ускладнює процес прийняття виважених управлінських рішень щодо стратегічного розвитку залізничної галузі. У цих умовах вагомим значення набуває формування дієвої системи управління ризиками, що дозволить вчасно визначити ймовірність настання загрози, забезпечити її попередження і мінімізувати негативний вплив.

Надані рекомендації щодо формування та впровадження системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті, представлені в дисертаційному дослідженні Панченко Н. Г., є своєчасним науковим здобутком, що використовується в діяльності регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця». Застосування розробленого підходу до ризик-менеджменту надає можливість попередити виникнення конфлікту інтересів у взаємовідносинах залізничного транспорту з іншими учасниками економічних відносин і сприяє якісному обґрунтуванню стратегічних рішень щодо розвитку залізничного транспорту в умовах реформування.

Заступник директора регіональної філії

«Південно-Західна залізниця» з реформування

Г.Л. Шестаков

Григорій Шестаков
Юрій Шестаков
Ю.М. Марісова



МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ
 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 «Київ-Дніпровське міжгалузеве підприємство
 промислового залізничного транспорту»

тел./факс (+38 044) 568-79-52, 568-88-14
 e-mail: mppzt@mppzt.com.ua

02092, м. Київ, вул. Алма-Атинська, 37

« 14 » 02 2019 р.

№ 257/4

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Панченко Наталії Георгіївни
 «Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної
 відповідальності на залізничному транспорті»

Матеріали дисертаційного дослідження Панченко Наталії Георгіївни на тему «Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті» за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством визначені доцільними для використання на підприємствах залізничного транспорту.

Впроваджено запропоновані автором розробки щодо управління персоналом в системі соціальної відповідальності залізничного транспорту в частині визначення впливу факторів на рівень зайнятості працівників і формування антикризового кадрового інструментарію. Авторські пропозиції ґрунтуються на проведеному кореляційно-регресійному аналізі, який дозволив виявити тісноту зв'язку між факторами впливу і середньообліковою чисельністю, сформувані рівняння залежності зайнятості персоналу від середньомісячної заробітної плати і розрахувати коефіцієнт їх еластичності. На основі проведених розрахунків визначено наявні недоліки в системі управління трудовими ресурсами і зроблено висновки, що вказують на формування передумов поширення кадрових ризиків. Результати аналізу стали базисом для рекомендацій щодо перспективних для впровадження інструментів антикризового управління персоналом.

Представлені положення мають практичну цінність для підприємств залізничного транспорту України, а ефект від застосування їх в діяльності полягає в підвищенні ефективності процесів управління персоналом в умовах кризи як пріоритетної складової в системі соціально відповідального господарювання залізничної галузі.

В.о. голови правління



Р.П. Сек

015093

№ 241/12 від 20 грудня 2018 р.

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження
Панченко Наталії Георгіївни
на тему «Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної
відповідальності на залізничному транспорті»

На сучасному етапі економічного розвитку забезпечення високої якості продукції та послуг є базовою умовою підвищення споживчого попиту і досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Попри цей факт якість послуг залізничного транспорту залишається на досить низькому рівні, що обумовлює необхідність пошуку інструментів її суттєвого покращення. В умовах впровадження принципів соціально-відповідального господарювання в діяльність залізничного транспорту і зміни підходу до формування клієнтської політики вирішення зазначеного завдання набуває особливої актуальності.

Матеріали дисертаційного дослідження Панченко Наталії Георгіївни на тему «Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті» є надзвичайно актуальними і дозволяють комплексно підійти до вирішення окресленої проблеми. Зокрема в діяльності Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» використовується розроблений автором інструментарій управління якістю послуг залізничного транспорту, який передбачає впровадження принципів соціально-відповідальної діяльності в систему управління якістю на основі застосування соціально-етичних інструментів, що дозволить досягти високої якості послуг залізничного транспорту і підвищити лояльність клієнтів.

Перший заступник директора
регіональної філії «Південна залізниця»
АТ «Укрзалізниця»




С.М. Клименко