

## КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» CORPORATE GOVERNANCE OF DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF PJSC “UKRAINIAN RAILWAYS”

*У статті обґрунтовано важливість корпоративного управління розвитком соціальної відповідальності залізничного транспорту. Наведено концептуальні положення корпоративного управління соціальною відповідальністю. У результаті проведеного аналізу теоретичних положень з'ясовано, що корпоративна соціальна відповідальність має п'ять стадій впровадження в діяльність залізничного транспорту. Це дало змогу виділити додаткові механізми та вдосконалити концептуальні положення формування моделі корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця». Розроблені положення створюють підґрунтя для забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України.*

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, залізничний транспорт, корпорація, стейкхолдери, стратегічне партнерство.

*В статті обоснована важкість корпоративного управління розвитком соціальної відповідальності залізничного транспорту. Приведені концептуальні положення корпоративного управління соціальною відповідальністю. В результаті проведеного аналізу теоретичних положень встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність має п'ять стадій впровадження в діяльність залізничного транспорту.*

*Это позволило выделить дополнительные механизмы и усовершенствовать концептуальные положения формирования модели корпоративной социальной ответственности ПАО «Украинская железная дорога». Разработанные положения создадут основу для обеспечения гармоничного развития железнодорожного транспорта Украины.*

**Ключевые слова:** социальная ответственность, железнодорожный транспорт, корпорация, стейкхолдеры, стратегическое партнерство.

*The article substantiates the importance of corporate governance in the development of the social responsibility of rail transport. The conceptual provisions of corporate social responsibility management are presented. As a result of the analysis of the theoretical positions, it was clarified that corporate social responsibility has five stages of implementation in the activity of rail transport. This allowed allocating additional mechanisms and improving the conceptual provisions of the formation of the corporate social responsibility model of PJSC “Ukrainian Railways”. The developed provisions will create the basis for ensuring the harmonious development of rail transport in Ukraine.*

**Key words:** social responsibility, railway transport, corporation, stakeholders, strategic partnership.

УДК 65.011:656.2

**Панченко Н.Г.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
та управління  
виробничим і комерційним бізнесом  
Український державний університет  
залізничного транспорту

**Постановка проблеми.** В останні десятиліття корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набула величезного значення. Компанії все більше розглядають КСВ не просто як моральне зобов'язання, а як концепцію управління, що сприяє зростанню оцінки компанії суспільством і тим самим стійкій діяльності та її успіху в цілому. Якщо наприкінці минулого сторіччя КСВ уважалася лише публічним напрямом забезпечення конкурентоспроможності соціально-спрямованих менеджерів і активістів, то нині вона часто входить у число показників різних рейтингів, інвестиційного аналізу й є одним з основних складників успіху будь-якої компанії, особливо такої великої, як ПАТ «Українська залізниця».

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сьогодні дослідження теоретичних основ корпоративної соціальної відповідальності та розвитку залізничного транспорту України досить популярні, їм присвячено цілу низку праць за авторством: А. Колота, О. Грішнєвої [1], О. Непочатенка [2], М. Саприкіної, М. Саєнсус, А. Зінченка [3], Ф. Котлера, Н. Лі [4], В. Диканя, Б. Остапюка [5], І. Токмакової [6], В. Овчиннікової [7] та ін.

Аналіз теоретичних напрацювань із проблематики корпоративної соціальної відповідальності

[1–4] свідчить про високу зацікавленість учених цим питанням, особливу увагу приділено: сучасному стану КСВ, проблемам та перспективам розвитку КСВ, розробленню методів і моделей управління КСВ та ін.

Щодо аналізу робіт, присвячених вирішенню проблем розвитку залізничного транспорту [5–7], то тут більшість напрацювань присвячено сучасному стану залізничного транспорту України, проблемам та перспективам розвитку транспортної інфраструктури, формуванню транзитної привабливості країни та ін.

Разом із тим необхідні нові пропозиції щодо корпоративного управління розвитком соціальної відповідальності вітчизняного залізничного транспорту.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування дієвої моделі корпоративного управління розвитком соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця», яка б стала в майбутньому базисом для забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна соціальна відповідальність може розумітися як комплексна концепція управління,

яка стверджує принцип соціально відповідальної поведінки для компанії, її стратегічних цілей і цінностей, а також пріоритет громадських інтересів над економічними [1].

Згідно із сучасним визначенням Європейського Союзу, КСВ являє собою «відповідальність підприємств за свій вплив на суспільство» [8].

Тоді як відповідність правовим нормам і угодам із суспільством є основою відповідального управління бізнесу, КСВ передбачає більш високий рівень добровільного прийняття відповідальності за працівників, за діяльність компанії і наслідком цієї діяльності [3]. Обсяг відповідальності може визначатися як загальними цінностями і моральними уявленнями, які панують у суспільстві, так і очікуваннями та бажаннями групи осіб, зацікавлених у результатах діяльності компанії (стейкхолдерів).

Згідно з документами ЄС, КСВ передбачає врахування екологічних, етичних норм, прав людини і споживача, а також взаємодію з усіма сторонами, зацікавленими в діяльності компанії, у цілях підвищення цінності корпорації не тільки для її акціонерів, а й для інших зацікавлених сторін та всього суспільства [2].

Поряд із взаємодією із зацікавленими сторонами корпоративна соціальна відповідальність прямо співвідноситься з екологічними, соціальними та етичними аспектами і, таким чином, відіграє важливу роль у концепції сталого стратегічного розвитку. А тому основними напрямками реалізації корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця» слід уважати:

1) соціальну відповідальність як інструмент трудової мотивації і конкурентоспроможності персоналу галузі;

2) відповідальність за продукцію та транспортно-логістичні послуги;

3) екологічну політику та відповідальність на залізничному транспорті;

4) участь підприємств залізничного транспорту в державних та регіональних програмах і, відповідно, благодійну діяльність на залізничному транспорті та ін.

Втілення принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність вітчизняного залізничного транспорту вимагає дослідження особливостей здійснення цього процесу, адже це важкий багатоступінчатий процес, що займе у суб'єкта господарювання тривалий період часу і потребує цілеспрямованих зусиль із боку керівництва.

Дослідження [1–4; 8; 9] дало змогу дійти висновку, що КСВ має декілька послідовних стадій впровадження в діяльність суб'єкта господарювання:

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

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

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 у соціальну стратегію свого розвитку, орієнтуючись при цьому на стратегічні орієнтири.

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

Виділення останньої стадії як перспективного напрямку для розвитку КСВ ПАТ «Українська залізниця» та забезпечення його конкурентоспроможності на довготривалу перспективу зумовило перегляд наявних механізмів управління корпоративною соціальною відповідальністю. До їх числа слід віднести (рис. 1):

– розроблення й впровадження корпоративної стратегії соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця»;

– формування та реалізацію забезпечуючих стратегій корпоративної соціальної відповідальності, а також базових положень щодо КСВ залізничного транспорту;

– створення системи стратегічного управління системою стейкхолдерів ПАТ «Українська залізниця»;

– 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, нефінансової звітності, етичний кодекс, екологічна політика і т. д.);

– включення в посадові обов'язки співробітників підрозділів, що не входять до складу департаменту КСВ ПАТ «Українська залізниця» положень, пов'язаних із діяльністю у сфері КСВ;

– створення робочих груп у складі представників різних підрозділів ПАТ «Українська залізниця»



Рис. 1. Модель корпоративного управління розвитком соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця»

за окремими пріоритетними напрямками КСВ, зокрема щодо стратегічної співпраці зі стейкхолдерами;

- інтеграцію принципів КСВ і корпоративної культури, у тому числі на рівні неформальних цінностей, поділених керівництвом і більшістю співробітників;

- демонстрацію прихильності керівництва ПАТ «Українська залізниця» ідеям КСВ через підвищення відкритості, підзвітності за результати своїх дій і рішень;

- створення системи матеріальних стимулів і заохочень для співробітників усіх рівнів, які активно просувають і застосовують принципи КСВ у своїй роботі, досягають запланованих результатів і т. ін.

У зв'язку з тим, що ПАТ «Українська залізниця» є однією з найбільших компаній в 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, а й мати повний арсенал відповідних забезпечуючих стратегій КСВ, а також базових положень щодо КСВ залізничного транспорту, що дасть змогу максимально досягти встановлених стратегічних орієнтирів. Це, своєю чергою, обґрунтовує доцільність визначення нових обов'язків і ролей, створення необхідних процесів і систем, а також формулювання нових цілей компанії та їх реалізацію.

Для реалізації стратегічних цілей зі сталого розвитку ПАТ «Укрзалізниця» модернізувала управлінську структуру та ввела до складу компанії Департамент корпоративної соціальної відповідальності.

Департамент є провідним підрозділом ПАТ «Українська залізниця», який відповідає за діяльність товариства з корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, організовує діяльність інших департаментів, регіональних філій та філій із 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 [10]. Основними завданнями зазначеного департаменту є:

- впровадження стратегічного підходу до корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку в апараті управління ПАТ «Українська залізниця» та всіх структурних одиницях товариства;

- побудова та координація системи управління питаннями корпоративної соціальної відповідальності в апараті управління ПАТ «Українська залізниця», регіональних філіях, виробничих філіях та їх 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 ПАТ «Українська залізниця» у галузі КСВ;

- проведення аналізу та оцінки нефінансових ризиків ПАТ «Українська залізниця», розроблення заходів щодо попередження, нівелювання наслідків нефінансових ризиків (карта нефінансових ризиків);

- налагодження конструктивних взаємовідносин із ключовими зацікавленими сторонами ПАТ «Українська залізниця» (органами влади, діловими партнерами, користувачами послуг (клієнтами), місцевими громадами, співробітниками, міжнародним співтовариством, громадськими організаціями, ЗМІ та ін.);

- розроблення та реалізація проектів у галузі КСВ;

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

- прийняття участі в роботі провідних експертних організацій із питань КСВ;

- розроблення та впровадження системи моніторингу й оцінки ефективності діяльності ПАТ «Українська залізниця» з питань КСВ, у т. ч. забезпечення проведення оцінки впливу інвестиційних проектів товариства (на етапі їх розроблення та узгодження) на навколишнє природне середовище, співробітників, місцеві громади;

- здійснення комунікації з питань КСВ на внутрішні (співробітники ПАТ «Українська залізниця») та зовнішні.

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

- соціального захисту персоналу ПАТ «Українська залізниця»;

- екологічної політики та відповідальності;

- взаємодії ПАТ «Українська залізниця» із суспільством;

- соціальної відповідальності за продукцію та послуги ПАТ «Українська залізниця».

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 із забезпечення стратегічної співпраці зі стейкхолдерами, які повинні розробляти конкретні заходи у сфері КСВ.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для підвищення рівня використання у статті удосконалено концептуальні положення формування моделі корпоративного управління розвитком соціальної відповідальності залізничного транспорту, у яких на відміну від відомих комплексно розкрито мету, інструменти та механізми відповідно до виділених стадій упровадження КСВ у діяльність корпорації та надано пропозиції щодо створення корпоративного центру соціальної відповідальності. Розроблені положення сприяють активізації соціальної діяльності та забезпеченню стійкого розвитку вітчизняного залізничного транспорту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колот А.М., Грішнова О.А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.
2. Непочатенко О.О. Стан та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації: теорія та практика. Умань: Візаві, 2014. Ч. 1. 217 с.
3. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: посібник / М.А. Саприкіна, М.А. Саєнсус, А.Г. Зінченко. К.: Фабований лист, 2011. 470 с.
4. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства; пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005. С. 4.
5. 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.
6. Токмакова І.В. Концепція забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України. Агросвіт. 2015. № 11. С. 38–43.
7. Овчиннікова В.О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. Інтелект XXI. 2017. № 5. С. 53–56.

8. Accelerating CSR in New Europe. URL: <http://www.acceleratingcsr.kryptis.lt/en/about/140>. Назва з екрану.

9 Проект Концепції соціального розвитку України на 2013–2023 pp. URL: [http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=153212- &cat\\_id=107177](http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=153212- &cat_id=107177).

10. Офіційний сайт «ПАТ «Українська залізниця». URL: [http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit\\_ratings/](http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit_ratings/). Назва з екрану.

#### REFERENCES:

1. Kolot A. M., Grishnow O. A. (2012) Social responsibility: theory and practice of development [Monograph]–, K.: KNEU, 501p. (in Ukrainian)
2. Neopchatenko O.O. (2014) Status and Prospects of Ukraine's Economic Development in the Conditions of Globalization [Theory and practice]. Little Uman: Visazavi Publishing and Printing Center : Part 1. – 217 pp. (in Ukrainian)
3. Saprikina M. A., Saensus M.A., A.G. Zinchenko (2011) Corporate Social Responsibility: models and management practice [Manual] / MA Saprikina, K.: The Letter of Request. – 470 p. (in Ukrainian)
4. Kotler F., Lee N. (2005) Corporate Social Responsibility [How to make the best possible for your company and society]. – K.: Standard. – P. 4. (in Ukrainian)
5. Dikan V. L., Ostapyuk B. Ya. (2013) Improving the efficiency of freight wagon depot operation in modern market conditions [Bulletin of the Economy of Transport and Industry], № 42., P. 252-254. (in Ukrainian)
6. Tokmakova I. V. (2015) Conception of harmonious development of railway transport of Ukraine [Agrosvit], № 11., P. 38 – 43. (in Ukrainian)
7. Ovchynnikova V. O. (2017) Transformation of the theory of strategic management of the development of railway transport [Intelligence of the XXI], №.5., P. 53–56. (in Ukrainian)
- 8 Accelerating CSR in New Europe. [Electronic resource], Available from: <http://www.acceleratingcsr.kryptis.lt/en/about/140>
- 9 Draft Concept of Social Development of Ukraine on 2013–2023. [Electronic resource], Available from: [http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=153212- &cat\\_id=107177](http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=153212- &cat_id=107177)
10. Official site of PJSC “Ukrainian Railway” [Electronic resource], Available from: [http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit\\_ratings/](http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit_ratings/)

**Panchenko N.G.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Senior Lecturer at Department of Economics and Management  
of Industrial and Commercial Business  
Ukrainian State University of Railway Transport

### **CORPORATE GOVERNANCE OF DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF PJSC “UKRAINIAN RAILWAYS”**

The importance of corporate management for the development of social responsibility of railway transport is proved and the necessity of new proposals concerning the corporate management of the development of social responsibility domestic rail transport is substantiated.

Corporate social responsibility can be understood as a comprehensive concept of management that affirms the principle of socially responsible behaviour for the company, its strategic goals and values, as well as the priority of public interests over economic ones. Implementation of the principles of corporate social responsibility in the activities of domestic rail transport requires the study of the peculiarities of the implementation of this process.

As a result of the analysis theoretical positions, it became clear that corporate social responsibility has several successive stages of implementation in the activity of the subject of economic activity: the stage of non-initiative social responsibility, when the corporation conducts its activity in accordance with the expectations of society, fixed at the legislative level; a stage of short-term positive expectations when the corporation takes on some voluntary corporate social responsibility commitments that bring a positive effect in the short and medium term; the stage of long-term positive expectations, when the corporation significantly increases the number of commitments in the field of corporate social responsibility, while focusing on the long-term perspective; the stage of strategic management, when the corporation integrates corporate social responsibility into the social strategy of its development, while focusing on the strategic benchmarks.

In view of the aggravation of competition in the market for transport and logistics services both in the domestic and international markets and the need to find new ways to ensure the effectiveness of PJSC “Ukrainian Railways” and increase the investment attractiveness of the industry, the fifth stage of development of corporate social responsibility is “Strategic partnership with stakeholders.” Its essence lies in the fact that the corporation promotes the basic provisions of corporate social responsibility among its strategic partners in order to obtain maximum socio-economic benefits and ensure long-term productive interaction.

This allowed allocating additional mechanisms for managing the development of corporate social responsibility (the creation of a system of strategic management of the system of shareholders of Ukrainian Railways PJSC, the establishment of strategic partnerships with stakeholders and the formation of relevant provisions, standards, and agreements, the creation of working groups consisting of representatives of different units of PJSC “Ukrainian Railways” on selected priority areas of corporate social responsibility, in particular, on strategic cooperation with stakeholders).

The aforementioned created the basis for improving the conceptual provisions of the formation of a model of corporate social responsibility, in which, unlike the well-known, the purpose, tools, and mechanisms are comprehensively disclosed in accordance with the selected stages of the implementation of corporate social responsibility, and proposals were made to create a corporate social responsibility centre. The developed provisions will promote the activation of social activities and ensuring the sustainable development of domestic rail transport.