

УДК 330.87,334.012,656.045,658.1

Мних О.Б.*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»***Mnykh Olga***doctor of economics, professor,
professor of Marketing and Logistics
National University «Lviv Polytechnic»***ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СФЕРІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ:
ЗАКОРДОННИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД****IMPLEMENTATION OF THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
POLICY IN THE FIELD OF RAILWAY TRANSPORT:
FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто підходи до формування політики корпоративної соціальної відповідальності в умовах розвитку глобалізаційних транспортних потоків і посилення процесів євроінтеграції. Систематизовано закордонний і вітчизняний досвід з урахуванням особливостей галузі залізничного транспорту. Виявлено вплив інтенсивних європейських транспортних потоків на встановлення більш жорстких вимог до безпеки руху та екологічності обладнання української залізниці. На прикладі ПАТ «Укрзалізниця» побудовано тренди зміни обсягів вантажних та пасажирських перевезень і виявлено актуальні проблеми ресурсного забезпечення соціальних й екологічних програм у контексті політики корпоративної соціальної відповідальності. Підкреслено роль якісного інформаційного забезпечення політики корпоративної соціальної відповідальності в галузі залізничного транспорту на етапі розбудови економіки знань, що базується на управлінні майбутнім і максимальному використанні технологічного та людського потенціалу.

Ключові слова: євроінтеграція, глобалізація транспортних потоків, галузь залізничного транспорту, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, інституційне середовище, соціальні програми, безпека руху, екологічність обладнання, корпоративна структура, ресурсне забезпечення.

АННОТАЦІЯ

В статье рассмотрены подходы к формированию политики корпоративной социальной ответственности в условиях развития глобализационных транспортных потоков и усиления процессов евроинтеграции. Систематизирован зарубежный и отечественный опыт с учетом особенностей отрасли железнодорожного транспорта. Выявлено влияние интенсивных европейских транспортных потоков на установление более жестких требований относительно безопасности движения и экологичности оборудования украинской железной дороги. На примере ОАО «Укрзалізниця» построены тренды изменения объемов грузовых и пассажирских перевозок и выявлены актуальные проблемы ресурсного обеспечения социальных и экологических программ в контексте политики корпоративной социальной ответственности. Подчеркнута роль качественного информационного обеспечения политики корпоративной социальной ответственности в области железнодорожного транспорта на этапе развития экономики знаний, основанной на управлении будущим и максимальном использовании технологического и человеческого потенциала.

Ключевые слова: евроинтеграция, глобализация транспортных потоков, отрасль железнодорожного транспорта, корпоративная социальная ответственность, устойчивое развитие, институциональная среда, социальные программы, безопасность движения, экологичность оборудования, корпоративная структура, ресурсное обеспечение.

ANNOTATION

In the article are considered different approaches to the formation of the corporate social responsibility policy of economic entities and the state in the context of the development of globalization transport flows and the strengthening of the processes of European integration. Foreign and domestic experiences are systematized taking into account the specifics of the railway transport industry. The directions of improvement of the corporate social responsibility policy of the companies are determined – for the world and European leaders of the railway transport. The characteristics of the future of transport, economy, logistics and environment are given on the basis of the use of empirical data of rail transport companies. The growing role of the transport infrastructure is shown in determining the rules of the game on the market, restricting conditions and accelerating the modernization of rolling stock of the railway. The influence of intensive European transport streams was revealed on the establishment of more stringent requirements for traffic safety and environmental friendliness of the equipment of Ukrainian railways. It is proved that the practical value of the policy of corporate social responsibility in the field of rail transport depends significantly on the quality of the institutional environment, including the regulation of the activities of monopolistic structures, the development of relations with investors and business customers. Trends of changes in volumes of freight and passenger transportation were constructed and actual problems of resource provision of social and environmental programs were identified in the context of the policy of corporate social responsibility. The gap was found in the declared purposes of Ukrzaliznytsya PJSC and real economic, social and environmental results that reflect the content of such a policy. The incentives for implementing corporate social responsibility policies depend on the quality of the institutional environment and the regulation of monopoly activities. The role of qualitative informational support of the policy of corporate social responsibility in the field of railway transport is emphasized at the stage of developing the knowledge economy based on future management and maximum use of technological and human potential.

Key words: eurointegration, globalization of transport flows, railway transport industry, corporate social responsibility, sustainability, institutional environment, social programs, traffic safety, environmentally friendly equipment, corporate structure, resource support.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розкриття змісту процесів взаємодії у суспільстві та в економіці, зокрема у сфері залізничного транспорту, дає змогу

по-новому подивитися і досліджувати проблему управління корпоративними структурами та відносинами у соціально-економічній та екологічній сферах. Залізничний транспорт України, який забезпечує понад 80% вантажних і майже 50% пасажирських перевезень, є провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі країни і виступає вагомим чинником глобалізації транспортних потоків, посилення процесів євроінтеграції. Майбутнє цієї галузі залежить не лише від підвищення ефективності господарювання, а й від відповідальності регулюючих органів і топ-менеджменту, коли: здійснюються процеси імплементації шести директив та чотирьох регламентів ЄС у сфері залізничного транспорту і формується нова модель ринку залізничних перевезень, аналогічна європейським залізничним системам; повинен бути впроваднений принцип рівноправного доступу до послуг інфраструктури, що поширюється на всіх осіб, зацікавлених в отриманні таких послуг; підвищуються вимоги до безпеки на залізничному транспорті. Відповідно, має бути адекватним змістовне наповнення бізнес-моделей суб'єктів господарювання у стратегічно важливій галузі залізничного транспорту і чітке визначення зон їхньої відповідальності, що сприятимуть вирішенню гострої екологічної, соціальної та фінансової криз в Україні. За даними EY Fraud Surveys, із 2013 р. країна втратила 45 сходинок у глобальних рейтингах за показниками суспільного розвитку та якості життя, що зумовлено не лише поглибленням соціальної та економічної кризи, військовими подіями в країні, а й негативним майбутнім [1]. Нині у стані кризи перебуває не тільки соціальна держава, а й усе суспільство. Галузі залізничного транспорту потенційно повинні виступати рушієм науково-технічного і технологічного прогресу, демонструвати приклади формування економічного простору для впровадження соціальних та екологічних стандартів, передових логістичних технологій, економії часу на основі оптимізації транспортних маршрутів, притягувати інтелект нації для прикладення своїх талантів і набутих знань тощо. Отже, політика корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у цьому контексті має особливе значення у поточній і віддаленій перспективі у трансформаційних економіках, які вивчають досвід постіндустріальних країн, де домінують галузі п'ятого та шостого технологічних укладів, щодо грамотного використання політики КСВ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Із різних позицій учені розглядають проблему КСВ: екологічної, фінансової, соціальної, організаційно-управлінської, правової, з боку забезпечення інформаційної прозорості, адже логічно постає питання: хто відповідає – які суб'єкти і

за що відповідають як учасники певних соціально-економічних явищ чи контрактних відносин (функції, завдання); хто проводить моніторинг виконання зобов'язань, систематизує подібну інформацію (структурні одиниці чи спеціалізовані відділи); яка міра покарання за порушення принципів КСВ чи окремих прийнятих стандартів і яка міра відповідальності топ-менеджерів та співвласників акціонерного капіталу у зміцненні ключових позицій працівників, грамотному розподілі ресурсів у разі появи кризових ситуацій; як розподіляються підприємницькі, екологічні та соціальні ризики в процесі реалізації корпоративної стратегії тощо.

Глобалізація бізнесу посилила міграцію людського і фінансового капіталу, загостривши проблеми невизначеності цільових ринків компаній, нестійкості їх фінансових та реальних активів, зміщення центрів відповідальності, затрат і результатів. Логічно практика поставила перед ученими нові виклики щодо формування принципів КСВ в умовах розвитку глобальних ринків [2]. На фондових і страхових ринках вагомою стає роль іміджу компанії на основі використання принципів КСВ у процесах формування ринкової вартості цінних паперів, у зниженні страхових ризиків [3], у забезпеченні тривалих конкурентних переваг та в поліпшенні ринкових позицій, чому присвячено багато праць закордонних учених: А. Керролла [4], М. Фрідмана [5], М. Портера, М. Крамера [6]. Багато вітчизняних учених, а саме Л. Бакаєв [7], А. Брайковська [8], В. Дикань [9], В. Компанієць [10], О. Полякова [11], досліджують особливості застосування КСВ у галузі залізничного транспорту. Практичні проблеми грамотної ідентифікації принципів КСВ та управління відносинами з працівниками, інвесторами, різними зацікавленими сторонами в Україні висвітлено в роботах [12; 13]. Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) у роботі К. Девіса розглядається крізь призму процесу прийняття рішень [14]. Це фокусує увагу дослідника на оцінювання довіри до осіб, що приймають рішення, з боку працівників, інвесторів чи суспільства (для стратегічно важливого підприємства). Криза соціальної держави у ХХІ ст., коли інтенсивно нагромаджуються її внутрішні і зовнішні боргові зобов'язання, як підкреслює академік НАН України В. Геєць [15], проявляється у послабленні її участі в інноваційних соціальних проектах та в інноваційному оновленні економіки, зростанні ризиків розвитку, які перекадатимуться на приватний сектор, зі збереженням невизначеності майбутнього бізнесу і слабких мотивів донесення особистої відповідальності за розвиток у майбутньому.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Нинішні виклики, що постають перед суб'єктами галузі залізничного транспорту

України, які потерпають від затягнутої в часі технічної модернізації і втратили час як конкурентну перевагу в умовах інтенсивних європейських транспортних потоків, потребують активного пошуку адекватних відповідей на них у контексті підвищення корпоративної соціальної відповідальності.

Формування цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – проаналізувати закордонний і вітчизняний досвід упровадження політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у сфері залізничного транспорту; виявити зміну векторів розвитку бізнесу в нових конкурентних умовах глобалізації ринків і під впливом КСВ, а також причини порушення принципів системності в управлінні майбутнім у контексті КСВ у діяльності ПАТ «Укрзалізниця» в умовах посилення процесів євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В умовах посилення процесів євроінтеграції, глобалізації бізнесу принципи КСВ повинні бути інтегровані у моделі розвитку економіки, зокрема в мережі залізничного транспорту. Нове тисячоліття в діловому бізнесі – це напружений час для створення позитивних, сприятливих передумов для майбутнього – для суспільства, громад, колективів, молодих спеціалістів, час для зміцнення інтелекту нації в усіх сферах життєдіяльності, який був би затребуваний для творіння змістовного життя у виробничій сфері й у побутовому секторі, для відпочинку та оздоровлення від інтенсивної праці, часто перевантаженої хаосом, непорядкованістю та неkoordinованістю дій управлінських структур, виробничих і маркетингових планів, схвалених стратегій розвитку, у т. ч. у сфері залізничного транспорту, за відсутності необхідних ресурсів для їх втілення в реальну дійсність.

Управління майбутнім у сфері транспорту – такий напрям розвитку системоутворюючих галузей і вектор концентрації інтелектуальних ресурсів, що змінює ринкове, інституційне середовище в постіндустріальних країнах, які створюють передумови для полегшення доступу до мережі залізничної інфраструктури (рис. 1). Залізничний транспорт повинен відігравати більш вагому роль у формуванні економічної й національної безпеки України, особливо в умовах військової агресії з боку Росії.

Приватні структури, переслідуючи свої комерційні інтереси, посилюють контроль ад транспортними потоками. Так, канадська компанія Bombardier Inc., один із найбільших отримувачів коштів канадських платників податків, отримала від Кремля контракт на 8 млн дол. США, згідно з яким компанія прийняла участь у побудові нової залізниці поблизу кордону України і встановила свої системи контролю залізничного руху. У Канаді в контексті КСВ приділяється значна увага

екологічності залізничних вантажних перевезень, зокрема використанню більш прогресивних, менш енергозатратних локомотивів класу CP (рис. 2). Створення екологічного середовища – стратегічна мета залізничних доріг. Канадська залізниця ще з 2017 р. згідно з планом закупляє 200 американських тепловозів компанії General Electric Transportation, при цьому локомотиви Evolution повинні відповідати екологічним нормам Американського агентства із захисту навколишнього середовища (EPA) рівнів 3 і 4 [17]. Вони будуть оснащені системою управління на основі створеної GE Transportation платформи GoLINC системою TripOptimizer, що допомагає вибрати оптимальний режим руху потяга для зменшення витрат палива і систему управління локомотивами LOCOTROL.

На рис. 3 показано позитивну динаміку щодо шкідливих викидів канадського локомотива GHG за 2012–2017 рр.

Політика КСВ наскрізь пронизує стратегічні рішення відомої американської компанії General Electric, яка показує приклад умілого управління майбутнім (рис. 4). Відповідно до рамкової угоди між ВАТ «Укрзалізниця» і General Electric Transportation, на заводі у штаті Пенсильванія (США) в липні 2018 р. був виготовлений перший локомотив серії GE Evolution (планується поставити в Україну 30 таких локомотивів).

Транспорт є однією з ключових сфер співпраці між ЄС та Україною, й, відповідно до ст. 368 Угоди про асоціацію, основною метою такої співпраці є сприяння реструктуризації та оновленню транспортного сектору України і поступовій гармонізації діючих стандартів та політики з існуючими в ЄС [18].

В умовах євроінтеграції процеси сталого розвитку в галузі залізничного транспорту посилюють взаємодію зовнішніх і внутрішніх чинників. Це підтверджують закордонна і вітчизняна практика та результати досліджень різних шкіл, які вивчають проблеми сталого розвитку та відповідні стратегії. Поштовхом для розвитку глобалізаційних процесів у сфері залізничного транспорту України і, відповідно, зміни ринкових правил гри і стандартів стала розроблена на 12-му засіданні Міжурядової комісії TRASECA та затверджена 1 червня 2016 р. стратегія Міжурядової комісії TRASECA з розвитку міжнародного транспортного коридору «Європа – Кавказ – Азія» на період 2016–2026 рр., у ході якої головування в Міжурядової комісії перейшло від Турецької Республіки до України. Це підвищує міру політичної і підприємницької відповідальності держави й окремих суб'єктів господарювання за імідж української залізничної галузі та за якість її послуг перед іноземними і вітчизняними споживачами [19].

Розроблення нових транзитних з'єднань і коридорів з ЄС в Азію є пріоритетним зав-

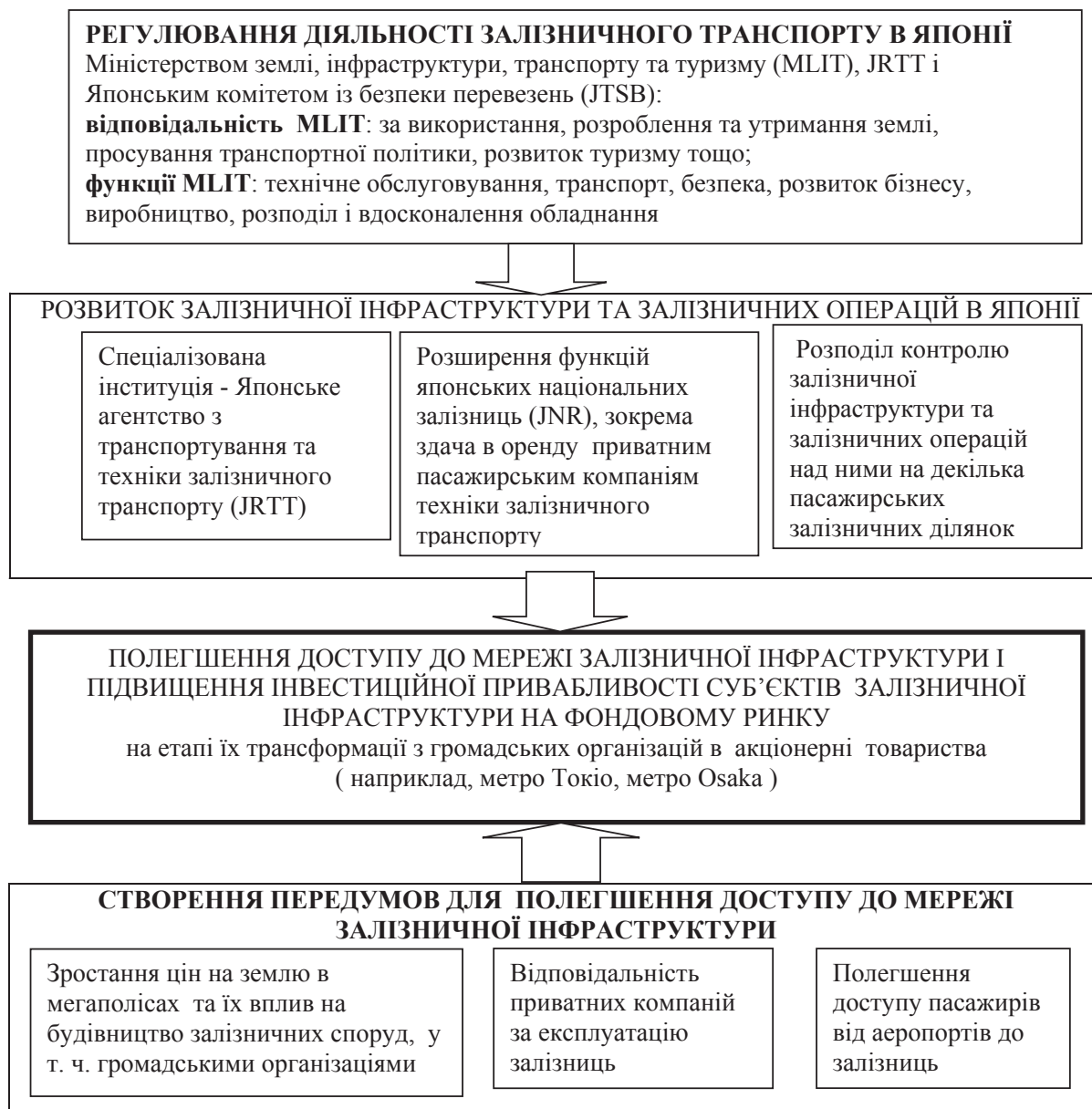


Рис. 1. Розвиток залізничної інфраструктури та залізничних операцій в Японії: створення передумов для полегшення доступу до мережі

Джерело: побудовано автором на основі [16]

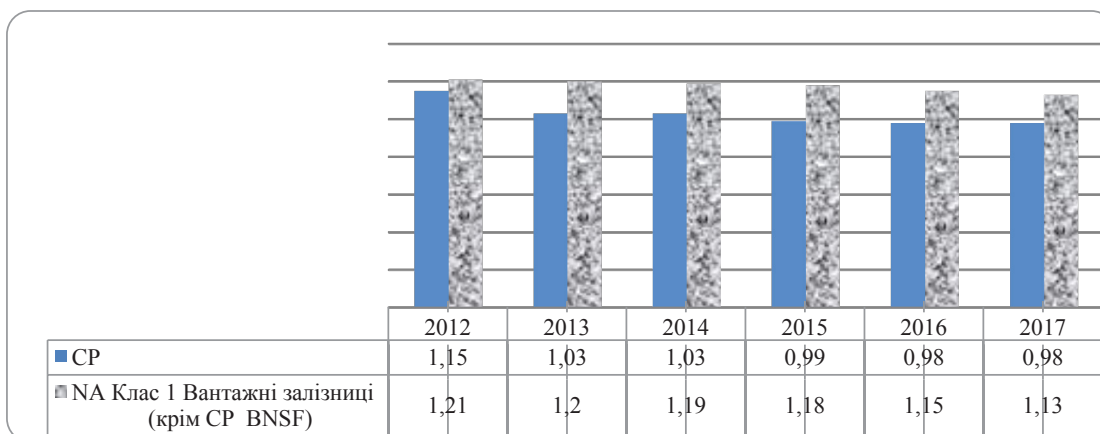


Рис. 2. Річна середня ефективність палива для локомотивів: CP проти вантажних залізниць класу 1 Північної Америки (U.S. Gallon/1,000 GTMs)

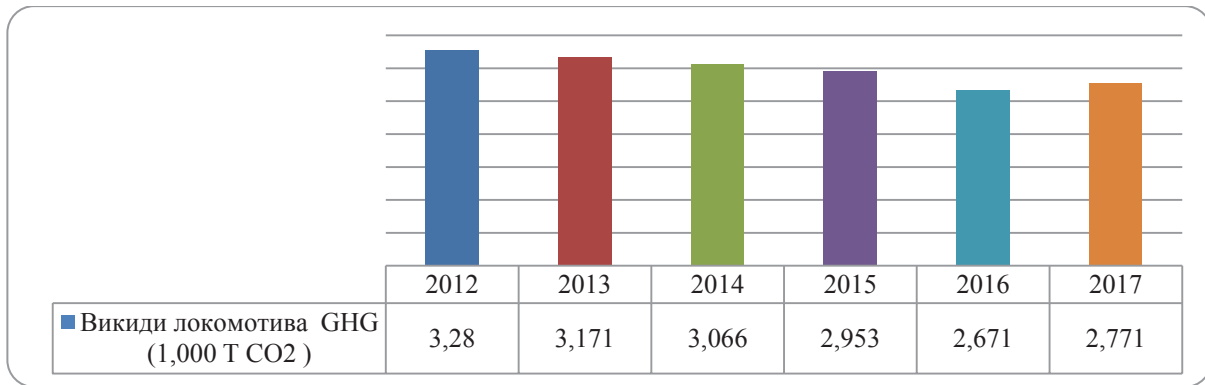


Рис. 3. Екологічний напрям як пріоритет у розвитку канадських залізниць

Джерело: As reported to the CDP



Рис. 4. Стратегія КСВ компанії General Electric: погляд у майбутнє транспорту

Джерело: авторська розробка

данням для України. Відповідно, створення комплексної стратегії для всіх видів розвит-

ку перевезень і завантаження існуючої інфраструктури вздовж маршруту передбачає вдоско-

налення довгострокового планування розвитку залізничної галузі, входить у зону високої відповідальності Міністерства інфраструктури України та підпорядкованих йому структур, у т. ч. за цифровізацію транспортної індустрії, формування нової інформаційної платформи та поглиблення конструктивних відносин у рамках діяльності TRASECA.

Висока динаміка процесів приватизації трансформаційних економік і суб'єктів галузі залізничного транспорту супроводжується перерозподілом сфер відповідальності за дотримання соціальних та екологічних стандартів, узятих раніше інвестиційних зобов'язань та зобов'язань перед клієнтами. Відповідно, порушується баланс інтересів між суб'єктами «постачальник – виробник – споживач», між державним і приватним капіталом, істотно порушується структура реальних і фінансових активів корпоративних структур: наприклад, чистий збиток ПАТ «Укрзалізниця» на кінець 2017 р. перевищував 7 300 млн грн.

У схваленій 30.06.18 Розпорядженням КМУ «Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року» підкреслено, що найбільш залежними від транспортної галузі є добувні галузі (сільське господарство, металургійне виробництво, вугільна промисловість та ін.). Уряд України визнає тим самим відсутність як таких інноваційних реформ у країні, які б змінили структурно-функціональне навантаження економіки, зокрема галузі залізничного транспорту (особливо у сфері пасажирських перевезень для виходу цієї підгалузі із зони збитковості, підвищення рівня безпеки руху, комфортності, екологічності в умовах зростання туристичних потоків) тощо. На протигагу такій тенденції у США протяжність залізничних доріг, завантаженість яких не залежить від економічного росту добувних галузей, із 1920 р. зменшилася аж у два рази (тут найбільш завантаженим на планеті є авіатранспорт).

Політика КСВ усе більше зацікавлює інвесторів та уряд, адже довгострокове стійке функціонування базується на розумінні взаємозв'язку фінансових, соціальних та екологічних чинників із різною силою впливу осіб, що приймають рішення, наслідки яких відображаються на порушенні стійкості в рамках загальної стратегії розвитку. Для дослідження взаємозв'язку зазначених чинників та оцінювання можливостей творення підприємством суспільної цінності в майбутньому в контексті КСВ необхідна змістовна інформація і доступ до неї з боку інвесторів, клієнтів, партнерів, різних зацікавлених сторін. Затребуваним став формат інтегрованого звіту компаній для підтримки стійкого бізнес-середовища та прийняття ефективніших рішень постачальниками фінансового капіталу: на міжнародному конкурсі річної звітності Corporate Register у 2007 р. з'явилася номінація «Найкра-

щий інтегрований звіт» і за ініціативи Принца Уельського був створений проект сталого обліку The Accounting for Sustainability (A4S).

Формування інтегрованого звіту, який би відображав реальні можливості суб'єктів залізничного транспорту впроваджувати задекларовані принципи КСВ на рівні локальних залізничних відділень і філій, особливо актуальне для диверсифікованого бізнесу ПАТ «Укрзалізниця». Проведені організаційні зміни у структурі ПАТ «Укрзалізниця» (станом на 01.01.2018 створено 34 філії, з яких 6 регіональних – на базі майнових комплексів залізниць та 28 – функціональних (на базі майнових комплексів підприємств, реорганізованих шляхом злиття)) повинні бути органічно пов'язаними з політикою КСВ, задекларованою Департаментом корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Українська залізниця», який відповідає за діяльність Товариства з КСВ та сталого розвитку, забезпечує створення та зміцнення репутації як відкритої та прозорої компанії, діяльність якої відповідає провідним міжнародним стандартам корпоративного управління та бізнес-етики [20; 21].

Практична цінність політики КСВ, що ініціює ПАТ «Укрзалізниця», зростатиме залежно від налагодження ним раціональної взаємодії з вантажовласниками, адже стратегічний напрям розвитку такого стратегічно важливого підприємства повинен бути органічно пов'язаним із виробничо-логістичними, маркетинговими функціями ділових партнерів та їх соціальними програмами (рис. 5). Економіка залізничного транспорту загалом і ПАТ «Укрзалізниця» зокрема, що нарощує обсяги вантажних і/або пасажирських перевезень без урахування впливу таких темпів економічного зростання на людину і на стан навколишнього середовища, не має перспектив.

Підприємства, управління якими здійснюється згідно з екологічними моделями й які сповідують принципи КСВ, скоротили свої обсяги продаж, особливо в умовах фінансової кризи 2007–2008 рр. Вибір підходу до управління та ресурсного забезпечення політики КСВ продиктований потенціалом підприємства. При цьому визначальними можуть бути два чинники: імперативи зовнішнього середовища і наміри керівників у системі ділового партнерства. Розтягнуті в часі приватизаційні процеси щодо ПАТ «Укрзалізниця» за низької якості інституційного середовища, зокрема Фонду держмайна України щодо регулювання діяльності монополістів, таких як «Укрзалізниця», актуалізують проблему пошуку недорогих зовнішніх джерел фінансування для поліпшення соціальних, екологічних та економічних показників (ще в жовтні 2015 р. КМ України зареєстрував ПАТ «Українська залізниця», створене на базі Державної адміністрації залізничного транспор-



Рис. 5. Модель взаємодії ПАТ «Укрзалізниця» з вантажовласниками

Джерело: складено автором на основі [21]

ту України, 100% акцій «Укрзалізниця» знаходяться в держвласності). Задекларована на даному підприємстві політика КСВ не забезпечена відповідними ресурсами, що підриває розпочаті раніше соціальні програми, знижує можливості щодо поліпшення якості залізничних перевезень: знос рухомого складу перевищує 80%, упродовж останніх років знижувалися обсяги капіталовкладень у модернізацію рухомого складу й у розвиток «Укрзалізниця» загалом.

Побудований на основі даних джерела [21] тренд щодо динаміки капітальних вкладень (У, млн дол.) ПАТ «Укрзалізниця» за 2011–2016 рр. у вигляді: $Y=1808-300t$, (коефіцієнт детермінації $R^2=0,818$) свідчить, що в середньому за один рік капітальні затрати знижувалися на 300 млн дол. Така динаміка є: по-перше, серйозною загрозою для утримування переваг «Укрзалізниця» як монополіста на ринку внутрішніх і міжнародних залізничних перевезень; по-друге, високим ризиком для потенційних клієнтів для підтримання ритмічності у виробничій сфері й зниження підприємницької відповідальності перед ними; по-третє, причиною для перерозподілу пасажирських потоків на користь інших видів транспорту, зокрема авіаційного, з вищим рівнем комфортності і спадаючих цінових тенденцій у конкурентному середовищі бюджетних авіакомпаній. Це означає, що політика КСВ не може

бути відірвана від економіки ПАТ «Укрзалізниця», ділового партнерства і реальних можливостей забезпечення стратегічних рішень і пріоритетів (рис. 6).

ПАТ «Укрзалізниця», зокрема Департамент корпоративної соціальної відповідальності, приймаючи до реалізації концепцію КСВ, повинен приймати до уваги як позицію підприємства на ринку, так і перспективи розвитку, адже необхідно відділяти процеси формування цілей від процесів формування стратегії, в якій соціальні та екологічні складники органічно поєднані із загальною стратегією розвитку та її обмежувачими умовами. Останні стають жорсткими за неефективного контролю над грошовими потоками, відсутності мотивації до пошуку причин збитковості монополіста і за слабого впливу «знизу» на політику викорінення корупції.

Задіяні корупційні схеми ПАТ «Укрзалізниця» під час закупівлі стрілочних переводів через посередників, через що в 2017 р. було переплачено близько 1,5 млрд грн, а також закупівля непридатного обладнання, використання додаткових угод для завищення ціни (понад ринкову) на дизельне паливо [23], низький рівень інвестиційної привабливості у частині залучення внутрішніх і закордонних інвестицій та ін. гальмують темпи інноваційного розвитку залізничної галузі, збільшують розрив між задекларованими цілями

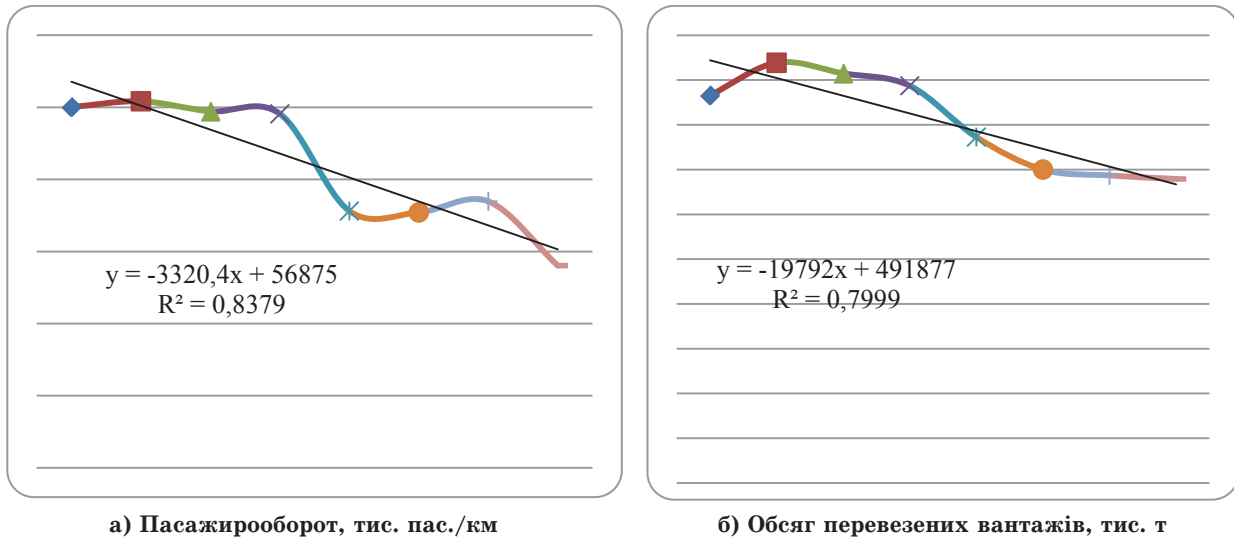


Рис. 6. Тренди для пасажирських і вантажних перевезень ПАТ «Укрзалізниця» за 2010–2017 рр.
 Джерело: побудовано автором на основі даних [22]

і реальними результатами виконання соціальних та екологічних програм ПАТ «Укрзалізниця», підривають довіру до Міністерства інфраструктури України під час проведення конкурсів на ключові посади.

Департаментом корпоративної соціальної відповідальності «Укрзалізниця» важливими індикаторами КСВ визнано зміцнення іміджу, що залежить, зокрема, від подолання негативної тенденції збитковості пасажирських перевезень у сфері залізничного транспорту, створення умов для ліквідації дорожньо-транспортних пригод і подолання корупції. Проте лише за 10 місяців 2018 р. на залізничних переїздах і коліях в Україні сталося 60 дорожньо-транспортних пригод і загинуло 15 осіб [24]. Варто зазначити, що в рамках Європейської хартії безпеки дорожнього руху (ERSCharter) підвищення безпеки на дорогах є центральним завданням. Наприклад, РКР Polskie Linie Kolejowe S.A. було нагороджено за заходи, вжиті з метою підвищення безпеки на дорогах у рамках (ERSCharter). Соціальна кампанія PLK Safe Level-Crossing «Стоп і живи!» є однією з найбільших акцій, присвячених безпеці в Європі [25].

Упровадження принципів КСВ уможливило економію часу для пасажирів і замовників вантажних перевезень. Показовим може бути приклад руху польських поїздів Pendolino (Express Intercity Premium, EIP), які запропонували пасажирам найкоротший в історії час поїздки між основними агломераціями в Польщі, що є результатом безпрецедентних інвестицій РКР (Polskie Linie Kolejowe S.A.). Це свідчить про прихильність даної компанії та інших іноземних компаній [26; 27] до відповідального, довгострокового створення не лише вартості, а й суспільної цінності. На основі узагальнення закордонного та віт-

чизняного досвіду щодо впровадження політики КСВ та її поліпшення з урахуванням сучасних ринкових тенденцій визначено виклики, що постають перед суб'єктами галузі залізничного транспорту України та актуалізують пошук адекватних відповідей (рис. 7).

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Формування та реалізація політики корпоративної соціальної відповідальності та підвищення міри відповідальності держави як активного учасника ринку – це адекватна реакція менеджменту на сучасні виклики суспільства в умовах дії жорстких обмежень, зовнішніх та внутрішніх загроз як економічній, так і національній безпеці України. Підприємствам залізничного транспорту, що впроваджують політику КСВ, потрібна багатовимірна стратегія, яка повинна бути зосереджена на людях і сприятиме повнішому використанню людського капіталу на основі соціальних програм та екологічних проектів, надавання акціонерного капіталу в майбутній приватизації ПАТ «Укрзалізниця».

Важливим напрямом розвитку політики КСВ є розвиток техніко-технологічного і людського потенціалу вітчизняних виробників – суб'єктів залізничного транспорту та інших клієнтів як носіїв ідей, новаторських пропозицій. Окрім того, трансформація індустріальної економіки в економіку знань, а суспільства – в інформаційне передбачає збагачення змісту КСВ, а саме широке застосування в галузі залізничного транспорту цифрових технологій у виробничому і комерційному підприємстві, у діяльності спеціалізованих інституцій, посередників на ринку транспортних послуг для підвищення цінності та змістовності екологічного моніторингу, посилення контролю над грошовими потоками, пошуку нових точок



Рис. 7. Нинішні виклики, що постають перед суб'єктами галузі залізничного транспорту України, та пошук адекватних відповідей на них через підвищення корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: власна розробка

економічного зростання і джерел для поліпшення якості життя та навколишнього середовища, виявлення та викорінення корупційних схем, проведення прозорих конкурсів на керівні посади відповідального перед суспільством менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Україна у глобальних рейтингах 2017–2018. URL : <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018>
2. Гражевська Н. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в умовах загострення глобальних проблем сучасності. URL : http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/04/177_2-1.pdf (дата звернення: 03.04.2019).
3. Черненко Д. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор підвищення ефективності страхового бізнесу. URL : <http://pck.kneu.edu.ua/?p=354> (дата звернення: 03.04.2019)
4. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct – Access. URL : <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/3/268>
5. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. URL : <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (дата звернення: 03.04.2019).
6. Porter M., Kramer M. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility : Harvard Business, 2007.

7. Бакаєв Л., Брайковська А. Міжнародний досвід упровадження соціальної відповідальності в діяльність операторів залізничного транспорту. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2014. Вип. 30. С. 175–186.
8. Брайковська А. Соціальна відповідальність як фактор конкурентоспроможності операторів залізничного транспорту в ЄС. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. 2015. Вип. 31. С. 54–63.
9. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу : навчальний посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 316 с.
10. Компанієць В.В. Соціальна відповідальність на залізничному транспорті України: щодо оцінки наслідків реформування та механізму забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 55. С. 151–161.
11. Полякова О.М., Руських А.О. Соціальна відповідальність на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 219–229.
12. Редько О.І., Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL : http://www.svb.org.ua/sites/default/files/Yakisne_doslidzhennya_met_ovid_vprovadzhennya_SVB_v_Ukrayini_0.pdf (дата звернення: 03.04.2019).
13. Каличева Н.Є., Ільєнков В.В., Діденко К.В. Вплив соціальної відповідальності на розвиток бізнесу в Україні. URL : http://bses.in.ua/journals/2018/28_1_2018/18.pdf (дата звернення: 03.04.2019).
14. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 1960. № 2. P. 70–76.
15. Геєць В.М. Яке майбутнє у соціальної держави? URL : file:///C:/Users/User/Downloads/EkUk_2013_7_2.pdf (дата звернення: 03.04.2019).
16. Rail Transport. Japan. URL : <https://gettingthedealthrough.com/area/114/jurisdiction/36/rail-transport-2019-japan> (дата звернення: 03.04.2019).
17. Канада закупает 200 тепловозов General Electric. URL : <https://traffic.od.ua/news/worldtrans/1199125> (дата звернення: 03.04.2019).
18. Розвиток інфраструктури та євроінтеграція. URL : <https://mtu.gov.ua/content/rozvitok-infrastrukturi-ta-evrointegraciya.html>
19. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> (дата звернення: 03.04.2019).
20. Департамент корпоративної соціальної відповідальності є структурним підрозділом апарату управління ПАТ «Українська залізниця». URL : https://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/cksv (дата звернення: 03.04.2019).
21. Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» 2017–2021 роки. URL : https://www.uz.gov.ua/files/file/Strategy_Presentation_fin1.pdf (дата звернення: 03.04.2019).
22. Звітність емітента. URL : <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/116363/156/templ> (дата звернення: 03.04.2019).
23. Понад 2,5 мільярди збитків: 13 злочинів на «Укрзалізницю», які вас шокують. URL : https://24tv.ua/ponad_25_milyardi_zbitkiv_13_zlochiviv_na_ukrzaliznitsi_yaki_vas_shokuyut_n1010993.
24. У ДТП на залізниці з початку 2018 року загинули 15 людей. URL : <https://www.rbc.ua/ukr/news/uz-nazvali-kolichestvo-avariy-zheleznoy-doroge-1541529437.html> (дата звернення: 03.04.2019).
25. PLK awarded for activities in terms of safety. URL : <http://www.eimrail.org/publications/news/plk-awarded-for-activities-in-terms-of-safety> (дата звернення: 03.04.2019).
26. Corporate sustainability Data supplement 2017. URL : <https://www.cpr.ca/en/about-cp-site/Documents/csr-data-supplement-2017.pdf> (дата звернення: 03.04.2019).
27. Green Transportation. Rail and the low-carbon Economy. URL : <https://www.cpr.ca/en/about-cp-site/Documents/csr-data-supplement-2017.pdf> (дата звернення: 03.04.2019).

REFERENCES:

1. Ukrayina u hlobal'nykh reytingakh 2017–2018. Available at: <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
2. Hrazhevs'ka N .Rozvytok korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti v umovakh zahostrennyia hlobal'nykh problem suchasnosti. Available at: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/04/177_2-1.pdf <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
3. <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). In Ukrainian.
4. Chernenko D. Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist' yak faktor pidvyshchennya efektyvnosti strakhovoho biznesu. Available at : <http://pck.kneu.edu.ua/?p=354> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
5. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility . Evolution of a Definitional Construct – Access. Available at: <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/3/268> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in English)
6. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. Available at: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in English)
7. Porter M., Kramer M. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility: Harvard Business, 2007. (in English)
8. Bakayev L., Braykovs'ka A. Mizhnarodnyy dosvid uprovadzhennya sotsial'noyi vidpovidal'nosti v diyal'nist' operatoriv zaliznychnoho transportu / Zbirnyk naukovykh prats' DETUT, Seriya «Ekonomika i upravlinnya», 2014. Vyp. 30. S. 175–186. Braykovs'ka A. Sotsial'na vidpovidal'nist' yak faktor konkurentospromozhnosti operatoriv zaliznychnoho transportu v YES / Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnogo ekonomiko-tehnolohichnogo universytetu transportu. Ser. : Ekonomika i upravlinnya, 2015. Vyp. 31. S. 54–63. (in Ukrainian)
9. Dykan' V.L., Kompaniyets' V.V., Polyakova O.M. Etychni osnovy biznesu: navchal'nyy posibnyk. Kharkiv : UkrDAZT, 2012. 316 s. (in Ukrainian)
10. Kompaniyets' V. V. Sotsial'na vidpovidal'nist' na zaliznychnomu transporti Ukrayiny: shchodo otsinky naslidkiv reformuvannya ta mekhanizmu zabezpechennya/ Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: zbirnyk naukovykh prats'. KH. : UkrDUZT, 2016. Vyp. № 55. S. 151–161. (in Ukrainian)
11. Polyakova O.M., Rus'kykh A.O. Sotsial'na vidpovidal'nist' na zaliznychnomu transporti Ukrayiny/ Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: zbirnyk naukovykh prats'. KH.: UkrDUZT, 2018. Vyp. № 61. S. 219–229. (in Ukrainian)
12. Red'ko O.I., Behma YU.K., Vinnikov O.YU. Yakisne doslidzhennya metodiv vprovadzhennya sotsial'noyi vidpovidal'nosti biznesu v Ukrayini. Available at: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/Yakisne_doslidzhennya_metodiv_vprovadzhennya_SVB_v_Ukrayini_0.pdf <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)

13. Kalycheva N.YE., Il'yenkov V.V., Didenko K.V. Vplyv sotsial'noyi vidpovidal'nosti na rozvytok biznesu v Ukraini. Available at: http://bses.in.ua/journals/2018/28_1_2018/18.pdf <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
14. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? / California Management Review, 1960. № 2. R. 70–76. (in English)
15. Heyets' V.M. Yake maybutnye u sotsial'noyi derzhavy? Available at: file:///C:/Users/User/Downloads/EkUk_2013_7_2.pdf <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
16. Rail Transport. Japan: Available at (accessed: 03.04.2019): <https://gettingthedealthrough.com/area/114/jurisdiction/36/rail-transport-2019-japan/> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (in English)
17. Kanada zakupaet 200 teplovozov General Electric. Available at: <https://traffic.od.ua/news/worldtrans/1199125> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Russian)
18. Rozvytok infrastruktury ta yevointehratsiya. Available at: <https://mtu.gov.ua/content/rozvitok-infrastrukturi-ta-evointehratsiya.html> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
19. Pro skhvalennya Natsional'noyi transportnoyi stratehiyi Ukrainy na period do 2030 roku. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
20. Departament korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti ye strukturnym pidrozdilom aparatu upravlinnya PAT «Ukrayins'ka zaliznytsya». Available at: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/cksv <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
21. Osnovni aspekty stratehiyi rozvytku PAT «Ukrzaliznytsya» 2017-2021 roky. Available at: https://www.uz.gov.ua/files/file/Strategy_Presentation_fin1.pdf <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
22. Zvitnist' emitenta. Available at: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/116363/156/temp>
23. Ponad 2,5 mil'yardy zbytkiv: 13 zlochyniv na "Ukrzaliznytsi", yaki vas shokuyut!. Available at: https://24tv.ua/ponad_25_milyardi_zbitkiv_13_zlochyniv_na_ukrzaliznitsi_yaki_vas_shokuyut_n1010993 <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
24. U DTP na zaliznytsi z pochatku 2018 roku zahynuly 15 lyudey. Available at: <https://www.rbc.ua/ukr/news/uz-nazvali-kolichestvo-avariy-zheleznoy-doroge-1541529437.html> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in Ukrainian)
25. PLK awarded for activities in terms of safety. Available at: <http://www.eimrail.org/publications/news/plk-awarded-for-activities-in-terms-of-safety> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in English)
26. Corporate sustainability Data supplement 2017. Available at: <https://www.cpr.ca/en/about-cp-site/Documents/csr-data-supplement-2017.pdf> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019) (in English)
27. Green Transportation. Rail and the low-carbon Economy. Available at: <https://www.cpr.ca/en/about-cp-site/Documents/csr-data-supplement-2017.pdf> <https://www.uifuture.org/post/ukraina-u-globalnih-rejtingah-2017-2018> (accessed: 03.04.2019). (in English)