

*Астаф'єва Г.М.*

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

*У статті розкрито важливість корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та проаналізована політика у сфері соціальної відповідальності державних компаній різних країн світу. Визначені основні стратегії КСВ, що застосовуються підприємствами України. Особлива увага надана дослідженню показників, що є складовими індексу прозорості: корпоративне управління, включаючи політику антикорупції та комплаєнс; права людини та трудові практики; чесні операційні практики; політики з захисту довкілля; розвиток і підтримка громад; стратегія та звітність.*

***Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), індекс прозорості, державні підприємства, корпоративне управління.*

**Постановка проблеми.** У європейських країнах соціальна відповідальність дедалі частіше стає вимогою до суб'єктів господарювання, тому це вимагає від державних підприємств України підготовки майбутніх змін у контексті КСВ, що зробить вітчизняні компанії більш конкурентоспроможними.

Згідно з даними фонду державного майна України на 01.10.2015 р., в Україні існує 24,9 тис. юридичних осіб, які діють на основі лише державної власності та 557 господарських організацій з корпоративними правами держави [1]. Більшість державних підприємств працює в ринкових умовах на рівні з приватними. Державні компанії складають основу економіки, тому КСВ для них – це не лише їхня місія, але й відповідність очікуванням суспільства. Однією з важливих умов діяльності державних компаній є підзвітність, прозорість і відповідальність. Громадяни, які є їхніми власниками через державу, повинні бути впевнені, що підприємства діють прозоро та відповідно до законодавства, що в них створена дієва антикорупційна система і враховуються інтереси суспільства та всіх зацікавлених сторін. У більшості європейських країн держава вимагає від державних компаній бути взірцем відповідальності та прозорості. Оскільки Україна зараз знаходиться на шляху до Європейського Союзу, то кращі європейські практики з КСВ та соціально відповідальну поведінку мають запроваджувати й українські компанії, у тому числі державні.

Відповідно до Принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [2], інформаційна прозорість є однією з головних складових корпоративного управління. Оскільки корпоративне управління є частиною корпоративної соціальної відповідальності (Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000) [3], то питанням прозорості та відповідальності треба приділяти належну увагу, що сприятиме підвищенню ефективності роботи державних компаній в Україні. КСВ надзвичайно важлива для державних компаній. Для того, щоб вимагати чогось від приватних структур, держава має показати приклад соціальної відповідальності своїх установ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літератури та наукових праць сучасності, присвячених питанням КСВ, зокрема праць видатного експерта з бізнес-етики та КСВ проф. Арчі Керрола [4], дає змогу переконатись у вагомих здобутках у теоретичному і прикладному розробленні проблематики соціальної відповідальності державних структур у країнах Європи та США. Аналіз наукових праць з КСВ в Україні, яка все ще є інтригуючою та малодослідженою областю, таких відомих дослідників, як Р.Н. Курінько [5-6], Е.М. Коротков [7], М. Саприкіна [8-9] дозволяє зробити висновки, що у цій сфері

---

---

спостерігаються: стійкий прогрес та зростання теоретичних та прикладних досліджень, багатоманітність підходів, альтернативність щодо вирішення завдань соціально відповідального розвитку, перенесення акценту з загальнофілософських, моральних аспектів до управлінських, тобто дедалі більше сприйняття КСВ як управлінської проблеми, пов'язаної зі стратегічним управлінням.

Справедливими є висновки П. Мін-Донга, який зазначає, що еволюцію концепції КСВ в цілому можна характеризувати як раціоналізацію: рівень аналізу пересунувся з мікросоціального рівня на рівень організації, це підвищило інтерес дослідників до управлінських і стратегічних питань КСВ [10].

Опанування надбань різних авторів, усвідомлення логіки побудови теоретичних конструкцій КСВ може і повинно стати запорукою розробки та впровадження сучасних корпоративних проектів з активізації соціальної відповідальності, які сприяють росту морально-духовних цінностей і водночас працюють на прирощення соціальних ресурсів, стійкий розвиток бізнес-організацій.

**Мета статті** полягає у розкритті важливості КСВ для державних компаній. Стаття має на меті висвітлення світового досвіду впровадження КСВ у світових компаніях державного сектору, привернення уваги керівників державних підприємств до питань КСВ та обґрунтування її значення для успішного функціонування підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з важливих умов діяльності державних компаній є підзвітність, прозорість і відповідальність. Адже такі підприємства перебувають у колективній власності громадян, тому вони мають особливу відповідальність і повинні вести бізнес відповідально. Держава законодавчо регулює цей підхід. Нормативні акти, зокрема у сферах корпоративного і фінансового управління, антикорупції та звітності переважно стосуються державних компаній. Лідерами серед країн у контексті вимог до державних підприємств є Великобританія, Нідерланди, Швеція, Фінляндія, де норми корпоративного управління та протидії корупції, звітності з нефінансових показників для державних компаній встановлено на законодавчому рівні.

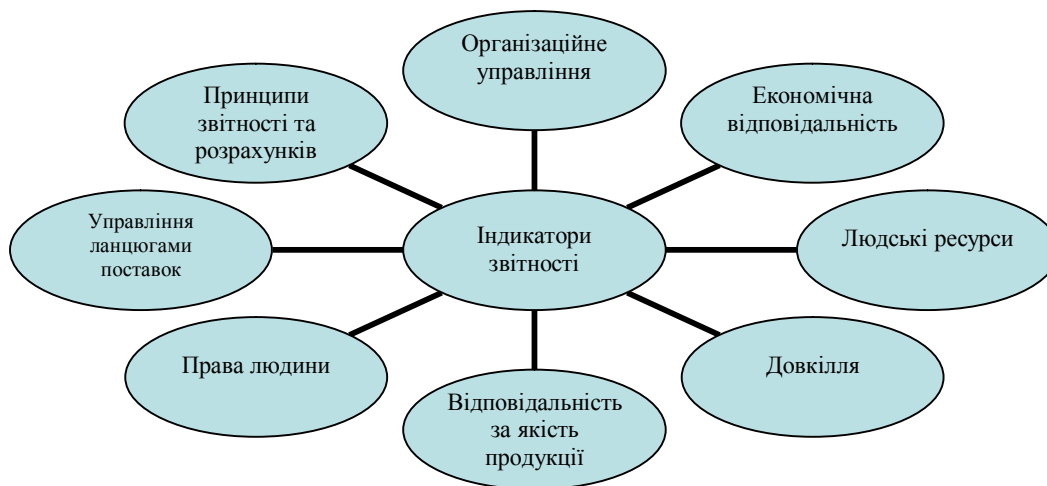
В європейських країнах вживають дуже жорстких заходів із протидії корупції. У Словенії існує комісія по боротьбі з корупцією. В деяких країнах намагаються зобов'язати компанії дотримуватися міжнародного стандарту з соціальної відповідальності ISO 26000 [3]. У 2013 році Китай прийняв перший стандарт із соціальної відповідальності DZCSR3000 на основі ISO 26000, участь у розробці якого брала і державна енергетична компанія. У Швеції та Фінляндії уряди прийняли постанову з корпоративного управління державних компаній, що просуває КСВ. Швеція, Іспанія та Франція розробили політики щодо винагород керівництва в державних компаніях. У 2012 році Франція прийняла постанову, за якою річна винагорода керівників вищої ланки в державних підприємствах обмежена двадцятьма середніми заробітними платами. Також було надано рекомендації щодо заробітної плати.

У 2011 році уряд Фінляндії прийняв постанову про державну власність, згідно з якою державні компанії мають звітувати з нефінансових індикаторів за загальною моделлю звітності, що ґрунтується на таких документах, як Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), ISO 26000 та Фінансові загальні принципи управління з підготовки звіту. Модель звітності включає індикатори, що наведені на рисунку 1.

Шведський уряд розробив керівні принципи для звітування державних підприємств. За ними державна політика власника вимагає від державних компаній готувати нефінансові показники відповідно до Глобальної ініціативи звітності. Крім того, правління директорів також повинно розробляти цілі сталого розвитку, інтегрувати підходи сталого розвитку до бізнес-стратегії та щорічної звітності щодо виконання цілей сталого розвитку.

У 2011 році Китай зобов'язав усі державні компанії публікувати щорічний звіт із соціальної відповідальності з метою підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Фінська державна фінансова установа Finnvera розробляє політику оцінки соціальних наслідків, відповідно до якої вона здійснюватиме фінансування експорту.



*Рис 1. Модель звітності з нефінансових індикаторів для державних компаній Фінляндії  
Джерело: сформовано за [11].*

На Мальті уряд просуває принципи прозорості фінансового сектору через запровадження нефінансової звітності серед державних компаній. З цією метою уряд організовує для підприємств інформаційні семінари з управління.

Шведська фінансова інституція розвитку Swedfund, що інвестує в економіку, що розвиваються, приєдналась у 2012 році до Глобального договору ООН та Принципів ООН з відповідального інвестування. Компанія розробляє цілі сталого розвитку для своєї діяльності [11].

Все це свідчить про активне поширення в світі практик КСВ, що застосовуються державними компаніями. У той же час в Україні КСО все ще перебуває на стадії формування. Вже існують певні практики українського комерційного сектору, який адресує частину коштів, ресурсів та часу на дії, спрямовані на КСВ та допомагає вирішувати соціальні та інфраструктурні питання, сприяє підвищенню конкурентності комерційних структур, рівню компетенції своїх співробітників. Проте, конче необхідну масштабну зміну вітчизняних цінностей та уявлень про КСВ неможливо обійти. Це означає, насамперед, широкий розвиток професійного бачення КСВ в Україні, оцінку ефективності існуючої практики КСВ (assessment of the CSR performance), налагодження відкритого діалогу між зацікавленими сторонами, широке впровадження стратегії КСВ як у комерційних компаніях в Україні, так і в інших типах корпорацій. Флагманом цих процесів мають стати, насамперед, крупні державні компанії. Таким чином, Україна, маючи на меті інтеграцію українського бізнесу в європейський, або ширше – у світовий діловий простір, має цілеспрямованіше просувати свої стратегії КСВ у відповідь на різноманітні ризики соціального, екологічного, економічного гатунку та виклики глобалізованого середовища.

У цьому аспекті розроблена в 2014 році Центром «Розвиток КСВ» на замовлення Міністерства економіки і торгівлі України, за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні методика оцінювання сайтів державних компаній та оцінювання індексу прозорості ТОП-100 державних компаній України [11] викликає неабияке зацікавлення як реальний інструмент для визначення та оцінки показників КСВ на підприємстві.

Відповідно до Індексу Прозорості компанія має оприлюднювати, в тому числі і на веб-сайті, інформацію щодо наступних показників.

1. Корпоративне управління. Органи управління та структура компанії.

У Принципах корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) корпоративне управління визначається як система взаємовідносин між

---

---

керівництвом, радою директорів, акціонерами компанії та іншими зацікавленими сторонами [2]. Тобто, корпоративне управління визначає процеси керівництва компанією та контролю за ним.

Інформація з корпоративного управління включає в себе:

1.1. Відомості про організаційну структуру підприємства, включаючи керівні органи, а саме:

- ✓ організаційну структуру підприємства, положення, роль, функції, принципи роботи, частоту зустрічей;
- ✓ керівників підприємства: ПШБ, біографії, досвід та строк роботи, дату призначення на посаду;
- ✓ принципи призначення голови правління/генерального директора та/або продовження контракту з ним;
- ✓ принципи оцінки діяльності органів управління підприємства.

1.2. Кодекс етики та результати його впровадження.

Корпоративний кодекс етики – це зведення норм і правил поведінки в колективі та у суспільстві, яку поділяють співробітники компанії. Він включає філософію компанії, її цінності та основи корпоративної культури.

1.3. Політика комплаєнс та антикорупції.

Комплаєнс – це політика компанії, спрямована на мінімізацію правових та репутаційних ризиків від порушення її співробітниками професійних та етичних вимог, встановлених іншими документами компанії. Ця політика направлена на підвищення ефективності та формування довіри до підприємства з боку співробітників, бізнес партнерів, органів влади та інших різноманітних стейкхолдерів. Одним із компонентів комплаєнс політики є антикорупційна політика. Під антикорупційною політикою розуміють комплекс заходів, запроваджених у компанії по боротьбі з корупцією. Компанія має звітувати про наявність політики комплаєнс та анти корупції, результати її впровадження та перегляду та інші дії вчинені у цьому аспекті.

1.4. Політика щодо заробітної плати, бонусів та винагород керівництва.

Міжнародний досвіді рекомендує оприлюднювати політику компаній щодо заробітної плати, бонусів та винагород, Особливо це стосується державних компаній. На відміну від світової практики, в Україні ці показники викладаються лише в річних деклараціях.

1.5. Система управління корпоративною соціальною відповідальністю.

Міжнародний стандарт з КСВ ISO 26000 передбачає здійснення наступних заходів для побудови ефективної системи КСВ на підприємстві[3]:

- ✓ розбудова цілей, стратегій та завдань підприємства в контексті КСВ;
- ✓ поширення інформації про підзвітність та зобов'язання керівництва компанії з КСВ серед широкого кола стейкхолдерів;
- ✓ створення і підтримка стійкої корпоративної культури в організації;
- ✓ створення системи матеріального і нематеріального стимулювання за досягнення у сфері КСВ;
- ✓ ефективне використання фінансових, природних та людських ресурсів;
- ✓ дотримання гендерного принципу; надання недостатньо представленим групам, включаючи жінок, расові та етнічні групи справедливих можливостей займати керівні посади в компанії;
- ✓ впровадження ефективних процесів двостороннього обміну інформацією між компанією та стейкхолдерами;
- ✓ ефективна участь усіх співробітників у діяльності с КСВ;
- ✓ моніторинг та оцінка рішень з КСВ, проведення звітів з реалізації рішень;
- ✓ періодичне проведення аналізу і оцінки процесів управління компанією;
- ✓ розробка кодексів етики.

---

---

## 2. Права людини та трудові практики.

Права людини – це набір мінімальних умов, які дають змогу кожній людині зберігати гідність, вони набуті від народження незалежно від громадянства, місця проживання, статі, національності чи етнічної приналежності, кольору шкіри, релігії чи інших ознак.

Політики щодо прав людини та трудових практик включають:

- ✓ заяву про недискримінацію, політику і результати реалізації програм з гарантування дотримання прав людини під час працевлаштування та в процесі роботи;
- ✓ політику з працевлаштування людей з особливими потребами;
- ✓ політику з гендерної рівності та її результати;
- ✓ колективний договір;
- ✓ наявність і результати роботи профспілки;
- ✓ програми розвитку персоналу і результати реалізації програм;
- ✓ програми з дотримання безпеки праці і охорони здоров'я, результати реалізації програм.

## 3. Чесні операційні практики.

Компанія має будувати співпрацю з бізнес-партнерами, які дотримуються схожих ділових принципів та норм відповідальної поведінки. У той же час треба уникати порушників законодавчих вимог та тих, хто не поділяє етичних норм. Постачальники, партнери, підрядники повинні обиратися з урахуванням їх практики соціально відповідальної поведінки та принципів ділової етики для оптимізації управління ризиками на підприємстві, насамперед операційними і репутаційними.

Компанія має оприлюднювати інформацію про наявні тендери та результати їх проведення; плани закупівель.

## 4. Відносини зі стейкхолдерами.

Стейкхолдери – це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких діях або рішеннях організації. Організація самостійно визначає коло своїх стейкхолдерів, їхні сподівання, очікування та потреби, а також визначає форми діалогу з тим чи іншим стейкхолдером. По суті, це означає залучення зацікавлених осіб до планування процесів і формування політик компанії.

Інформація про план залучення стейкхолдерів та контакти співробітників для зв'язку зі стейкхолдерами повинна бути оприлюднена для широкого загалу.

## 5. Політики захисту довкілля.

Сьогодні світовими тенденціями є перехід від «ресурсно-орієнтованої» до «зеленої» економіки – з використанням відновлювальних джерел енергії, низьковуглецевих технологій, сталого сільського господарства, збалансованого використання природних ресурсів. Екологічна політика компанії включає в себе комплекс заходів, спрямованих на дотримання екологічного законодавства України і мінімізації негативного впливу на довкілля. Одним із поширених заходів при впровадженні екологічної політики є сертифікація екологічного управління відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001.

На сайті має бути присутня інформація щодо:

- ✓ екологічної політики і результатів її впровадження;
- ✓ екологічного аудиту і його результатів.

## 6. Програма розвитку громади і результати її реалізації.

У міжнародному стандарті ISO 26000 під «громада» розуміють пункти постійного проживання або інші громадські поселення, які розташовані у географічній близькості від майданчиків компаній або в межах території, на яку розповсюджується її вплив [3]. Участь компанії у житті регіону, де вона проводять діяльність, формує репутацію компанії, сприяє підтримці рівня довіри, а також відкриває ряд можливостей, серед яких можна виділити запобігання соціальним ризикам (наприклад, страйкам), доступ до робочої сили тощо. Одним із засобів впливу компанії на суспільство є розширення економічної діяльності і створення за рахунок цього нових робочих місць. Цим самим організація сприяє розвитку регіону. Програми розвитку громад повинні враховувати потреби суспільства та компанії, бути

---

---

заснованими на відповідній експертизі та слугувати соціально-економічному розвитку суспільства. Ще одним інструментом впливу на громаду, популярним серед компаній, є налагодження партнерських стосунків із громадськими організаціями, представниками місцевих громад, органів місцевої влади, галузевими асоціаціями. Підприємство має проаналізувати коло своїх потенційних партнерів, сферу їх інтересів та їх найбільш актуальні потреби перед розробкою програми розвитку місцевих громад. Також популярним стає вирішення проблем громад у співпраці з місцевими органами влади та із залученням інвесторів – державно-приватне партнерство. Воно може бути впроваджене для створення або відновлення нових або модернізації існуючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та для експлуатації таких об'єктів. Державна компанія може виступити партнером муніципалітетів у вирішенні проблем міста пов'язаних із водопостачанням та водовідведенням, вивозом сміття та фасилітатором інших програм благоустрою.

Програми з розвитку місцевих громад та результати їх реалізацій повинні висвітлюватися на сайті компанії.

7. Стратегія та звітність (включає в себе бізнес стратегію, КСВ стратегію, фінансову та не фінансову звітність та аудит). КСВ стратегія має відповідати бізнес стратегії підприємства.

Веб-сайт є одним із важливих інструментів для побудови комунікації із стейкхолдерами. Тому треба приділяти увагу навігації на сайті. Додатково компанії слід доправляти інформацію до стейкхолдерів через соціальні медіа та блоги, прес-релізи, щорічні звіти.

За результатами досліджень, проведеними Центром «Розвиток КСВ», ТОП-100 найбільших українських державних структур визначався на основі оцінювання сайтів компаній за компонентами: зміст, стратегія і звітність та навігація. Оцінювання проводилось за період 2014–2015 роки. З ТОП-100 найбільших державних компаній, 13 компаній не мають власних сайтів. Державні компанії здебільшого не розміщують фінансові звіти на сайтах, КСВ стратегії та КСВ звіти, важко знайти також політики і результати роботи з персоналом і по захисту довкілля.

КСВ є надзвичайно важливою для державних компаній. Можна виділити наступні переваги від реалізації КСВ державними компаніями:

1. Підвищення прозорості та довіри до державних підприємств.

Прозорість повинна бути невід'ємною складовою роботи підприємства в усіх сферах. Це особливо актуально сьогодні, коли сприйняття державних компаній в Україні є досить неоднозначним.

2. Інтеграція в міжнародний ринок і відповідність міжнародним практикам.

На сьогодні українське законодавство і практики лише частково відповідають стандартам Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у таких частинах, як:

- ✓ наявність довгострокових цілей державних підприємств;
- ✓ наявність корпоративних етичних кодексів, кодексів корпоративного управління;
- ✓ наявність незалежних членів у спостережних радах.

3. Підвищення конкурентоздатності державних підприємств.

КСВ допомагає державним компаніям створювати ефективну корпоративну культуру розвитку, сприяє у впровадженні інновацій і трансформації бізнес-моделі для роботи в конкурентному середовищі.

4. Створення ефективного бренду країни.

Державні компанії допомагають створити бренд та імідж держави, ефективно конкуруючи на національному і глобальному ринках. Приємно, що сьогодні в Україні вже є державні компанії, що вирішили працювати по-новому. Тим не менше, ще існує багато компаній у державній власності, які працюють за старими правилами.

**Висновки.** Безперечно, світ прямує до більшої прозорості, тому нагальною темою є звітність, у тому числі й інтегрована. Все більша кількість компаній сприймають КСВ як 'must have' та корпоративну стратегію сталого розвитку. Не залишились осторонь світового тренду й українські компанії. У найбільш успішних із них впровадження КСВ у цілому узгоджується зі світовою тенденцією поступової інтеграції принципів соціальної

відповідальності у корпоративну політику, стратегію зростання соціального внеску, що відповідає інтересам як компанії, так і суб'єктів зовнішнього середовища. Оскільки у світі соціальна відповідальність дедалі частіше стає вимогою до суб'єктів господарювання, потрібно запроваджувати на державних підприємствах України передові практики щодо КСВ, що зробить вітчизняні компанії більш конкурентоспроможними.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Інформація з сайту фонду державного майна України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spfu.gov.ua/ua/content/spf-stateproperty-info.html>.
2. Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015\\_9789264244160-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015_9789264244160-en).
3. Стандарт ИСО – Социальная ответственность [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>.
4. Carroll A. B. (2008), Business and Society. Ethics, Sustainability, and Stakeholders Management. // South-Western, Cengage Learning. – P. 992.
5. Курицько Р. Н. Осваиваем КСО: просто о сложном / Р.Н.Курицько // К.: Издательство «Журнал «Радуга», 2011. – 204 с.
6. Курицько Р. Н. КСО в Украине: циничный утилитаризм или аристотелевское «общее благо»? / Р. Н. Курицько // Журнал Устойчивый бизнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csrjournal.com/9360-kso-v-ukraine-cinichnyj-utilitarizm-ili-aristotelevskoe-obshhee-bлаго.html>.
7. Коротков Э. М. Корпоративная социальная ответственность: учебник / [Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.]; под ред. Э. М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 445 с.
8. Практики КСВ в Україні 2015 / під ред. Саприкіної М.; Центр «Розвиток КСВ». – К.: 2015. – 148 с.
9. Корпоративна соціальна відповідальність: модель та управлінські практики: навчальний посібник / [М. А. Саприкіна, О. Ляшенко, М. А. Саєнсус, Г. А. Місько, А. Г. Зінченко]; за наук. ред. О. С. Редькіна. – К.: ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 480 с.
10. Ming-Dong P.L. (2008), A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead / P.L. Ming-Dong // International Journal of Management Reviews. – Vol. 10(1). – P. 69.
11. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність / І. Курінна, В. Малярчук, М. Саприкіна, М. Супрунюк, О. Трегуб. – К.: Поліграфія «Юстон». – 47 с.
12. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Кол. автор.: О. Лазоренко, Р. Колишко та ін. – К.: Видавництво «Енергія», 2008 – 96 с.

**Астафьева А.М.**

### **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ : МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ**

*В статье раскрыта важность корпоративной социальной ответственности (КСО) и проанализирована политика в сфере корпоративной социальной ответственности государственных компаний разных стран мира. Определены основные стратегии КСО, которые применяются предприятиями Украины. Особое внимание уделяется исследованию показателей, которые являются составными индекса прозрачности: корпоративное управление, включая политику антикоррупции и комплаенс; права человека и трудовые отношения; честные операционные практики; политики по защите окружающей среды; развитие и поддержка общин; стратегия и отчетность.*

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, КСО, индекс прозрачности, государственные предприятия, корпоративное управление.

---

---

Astafieva A.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF STATE ENTERPRISES: INTERNATIONAL EXPERIENCE

*The article provides the importance of corporate social responsibility (CSR) and CSR policies of state enterprises worldwide. The main CSR strategies which are used by the Ukrainian companies are determined. Particular attention has been given to the researching of the following issues which are the components of the transparency index: the corporate governance, including anti-corruption policies and compliance; the human rights and the labor practices; the fair operating practices; the environmental policy; development and support of communities; strategy and reporting.*

**Keywords:** corporate social responsibility, CSR, transparency index, public companies, state enterprises, corporate governance.

УДК 65.012.65

**Стрелков О.В.**

## ВИДИ ВЗАЄМОДІЇ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

*У статті визначено стратегічну роль стейкхолдерів сучасного транспортного підприємства в досягненні його конкурентоспроможності з метою довгострокового ефективного розвитку. Спираючись на розуміння сучасних підходів до побудови моделей взаємодії в межах «підприємство-стейкхолдери», охарактеризовано види взаємодії транспортного підприємства зі стейкхолдерами.*

*Представлені методи і інструменти управління, які дозволяють врахувати інтереси ключових зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів транспортного підприємства. Структуровані нові групи конкурентних переваг, що створюються унікальними ресурсами, які сформовані стейкхолдерами транспортного підприємства.*

**Ключові слова:** стейкхолдери, зацікавлені сторони, високопріоритетні стейкхолдери, неформальні коаліції, стратегії впливу на підприємство.

**Постановка проблеми.** Транспорт є складовою економічної діяльності будь-якої країни світу, яка пов'язана із переміщенням товарів чи людей, збільшенням ступеня задоволення людей і підприємництва взагалі. Транспорт створює корисний простір. З економічної точки зору транспорт є одним з визначальних елементів виробничо-комерційного процесу. При цьому «товар» в економічному сенсі не є повністю «готовим», поки він фактично не буде доставлений кінцевому споживачу, який повинен його використовувати.

Кожне транспортне підприємство в процесі своєї професійної діяльності змушене взаємодіяти з різними індивідами, групами осіб або іншими учасниками ринку, які є зацікавленою стороною щодо підприємства та мають індивідуальні інтереси, а відповідно і вимоги щодо їх задоволення. Всі ці групи були об'єднані під одним загальним терміном «стейкхолдери», який був визначений як «групи, без підтримки яких, організація припинить своє існування» [4].

Розстановка пріоритетів відповідно до різних груп стейкхолдерів надає можливість правильного розуміння, яку увагу їм слід приділяти під час розробки плану управління