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

Стрєлков 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

підприємством, формування стратегій та реалізації орієнтирів розвитку. Визначення пріоритетів серед стейкхолдерів активізує також ідеї щодо типів стратегій, які найбільше підходять для управління ними. Окрім цього, необхідно брати до уваги той факт, що високопріоритетні стейкхолдери мають значний фінансово-економічний і політичний вплив на транспортне підприємство. Ці стейкхолдери повинні отримувати найвищий рівень пріоритету також і при стратегічному плануванні, оскільки вони надають колосальний вплив на невизначеність ділового бізнес-середовища, з яким доводиться мати справу підприємству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стейкхолдерно-орієнтований підхід з позиції ефективного стратегічного управління підприємством розглянуто в працях таких науковців, як: М.М. Бричко, К.А. Мамонов, Я.І. Мозговий, Л.Н. Коновалова, М.І. Корсаков, Д.О. Рябіченко, В.Н. Якірець. Науковці у своїх дослідженнях неодноразово зосереджували увагу на визначенні пріоритетних напрямів взаємовигідної співпраці зі стейкхолдерами. Але, на жаль, праць, у яких розкривалися б особливості взаємовідносин стейкхолдерів і власників транспортного бізнесу обмаль. При цьому теоретичні дослідження взаємовідносин стейкхолдерів і підприємств зосереджуються головним чином на ідентифікації стейкхолдерів відповідно до об'єднуючих їх цілей і інтересів та визначенні можливих і прийнятних методів взаємодії з ними. Зважаючи на нестабільність ринкового середовища, високу конкурентність підприємств транспортної галузі, актуальним для розгляду є питання вивчення видів взаємодії транспортного підприємства зі стейкхолдерами для забезпечення його стабільної фінансово-економічної діяльності.

Однак, залишаються недостатньо дослідженими види взаємодії між транспортними підприємствами та їх стейкхолдерами.

Мета статті полягає у визначенні основних видів та напрямів взаємодії між транспортними підприємствами та їх стейкхолдерами.

Виклад основного матеріалу. Сутність та зміст поняття «стейкхолдер» вперше були сформульовані в 1984 р. Е. Фріменом у праці «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін». Під стейкхолдерами розумілася група або окремий індивід, чиї дії можуть вплинути, або на кого вплине досягнення організацією поставлених цілей [6]. Важливість ефективного аналізу стейкхолдерів і стратегічного управління відносинами з ними детально розглядалася у праці Дж. Луфмана, Дж. Ньюбоулда «Успішна бізнес-політика» (1989). Дослідники класифікують стейкхолдерів на чотири підгрупи: 1) фінансові групи впливу; 2) топ-менеджери; 3) службовці, які можливо входять до Ради директорів; 4) партнери економічної сфери [5].

Саму класифікацію стейкхолдерів сучасні дослідники будують за такими ознаками: рівень впливу на підприємство, зокрема за підгалузями: соціальна, громадська, економічна, фінансова; а також транспортно-індустріальна та інноваційно-наукова сфери впливу. Поєднання нових проблем менеджменту з бізнес-функціями надає нові можливості розвитку підприємства в сучасному соціальному розрізі відповідальності. Теорія стейкхолдерів стверджує, що при постановці своїх цілей підприємства повинні враховувати інтереси різних сторін, які будуть представляти якийсь тип неформальної коаліції. Концепція ресурсної залежності – одне з відкритих питань кожного сучасного транспортного підприємства. І тут не можна не зазначити, що потреба підприємства в ресурсах надає стейкхолдерам сприятливі можливості для встановлення контролю над нею. Для транспортних підприємств особливо актуальною є побудова оптимальної моделі взаємодії з підгрупою стейкхолдерів, які є суб'єктами кредитно-фінансових установ.

До стейкхолдерів транспортного підприємства відносяться такі дві категорії: 1) первинні: власники; клієнти; співробітники; бізнес-партнери; 2) вторинні: владні структури, інвестори, підприємства-конкуренти, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, PR-агенти і т.д.

Спираючись на розуміння сучасних підходів до побудови моделей взаємодії у рамках «підприємство-стейкхолдери», можна виділити наступні ключові види взаємодії транспортного підприємства зі стейкхолдерами:

- ✓ взаємодія, побудована на безпосередньому впливі стейкхолдерів (ресурсна модель впливу);
- ✓ взаємодія, побудована на теорії конвергенції (зближення обох сторін на основі взаємодії та взаєморозуміння).

Взаємодію, побудовану на безпосередньому впливі стейкхолдерів (ресурсна модель впливу) важливо розглянути у розрізі фінансових ресурсів транспортного підприємства. Кожне із транспортних підприємств, річкового чи морського, або ж наземного транспорту відіграють виняткову роль у забезпеченні сталого функціонування народногосподарського комплексу, створенні умов для соціально-економічного розвитку та модернізації національної економіки. Усі транспортні підприємства є галуззю матеріального виробництва. Специфіка цих підприємств така: єдиний економічний механізм; низька рентабельність; обмеженість власних інвестиційних джерел; нерівномірність у часі, сезонний характер завантаження транспортних об'єктів тощо. Однак, технічна відсталість і зношеність транспортної інфраструктури та рухомого складу стають фактором, який істотно обмежує можливості економічного зростання, пошук необхідних додаткових джерел фінансування. У зв'язку з цим особливого значення набуває взаємодія транспортних підприємств з кредитно-фінансовими інститутами як особливою групою стейкхолдерів.

Оцінки стану основних виробничих засобів і, насамперед, рухомого складу транспортних підприємств дозволяють констатувати високий ступінь його фізичного зносу, значну частку морально застарілих технічних засобів, підвищення темпів виведення з експлуатації рухомого складу, який досягнув граничного нормативного терміну служби, збільшення дефіциту інвестиційних ресурсів, що спрямовуються на капітальний ремонт, що дозволяє розглядати інвестиційний фактор в якості ключового у вирішенні стратегічних завдань сучасних транспортних підприємств.

У даній ситуації стейкхолдери намагаються отримати можливості вирішувати, чи одержить підприємство ресурси (стратегії контролю ресурсів); стейкхолдери визначають, чи зможе підприємство використовувати їх належним чином (стратегії використання ресурсів).

«Ефективність взаємодії» як економічна категорія щодо співпраці транспортних підприємств з кредитно-фінансовими інститутами означає результативність використання лізингу, грошових коштів, отриманих у формі позик і залучених шляхом розміщення облігацій тощо. А тісна співпраця транспортного підприємства та банківської установи дозволяють на досить вигідних умовах залучати його кредитні ресурси. Крім того, вихід підприємства на міжнародний ринок фінансових ресурсів розширює кредитну базу за рахунок залучення синдикованих кредитів іноземних банків. Переваги лізингових схем фінансування (зниження фінансового навантаження на суб'єкт господарювання, цільовий характер витрачання коштів, ефект податкового щита, зниження ризику ліквідності) повністю реалізуються в умовах транспорту, що підтверджується необхідністю розширення масштабів відновлення транспортної техніки з використанням лізингового фінансування.

З розширенням масштабів залучення позикового капіталу, формування кредитної історії, підвищення кредитного рейтингу та ділового іміджу транспортне підприємство може активно позиціонувати себе на фінансовому ринку, що дасть можливість використовувати більш дешеві фінансові ресурси для оновлення основних виробничих засобів.

Характеризуючи ресурсну модель впливу стейкхолдерів, необхідно відзначити, що стратегії реалізації процедури контролінгу ресурсів передбачають, що стейкхолдери мають можливість припинити постачання ресурсів транспортному підприємству, якщо воно, наприклад, не змінить свою поведінку в бажаному для них напрямі. Такою є, наприклад, загроза кредитора (банку, іншої фінансової установи) відмовити в кредиті. Також стратегії використання ресурсів припускають, що стейкхолдери визначають, як транспортне підприємство буде використовувати отримані ресурси, і таким чином впливають на його поведінку. Ця стратегія використовується тоді, коли баланс влади між транспортним підприємством і стейкхолдерами розподілений більш-менш рівномірно, і тому витрати реалізації стратегії впливу на підприємство розподіляються також рівномірно.

Концепція ресурсної залежності транспортного підприємства в даному випадку передбачає, що взаємини підприємства та стейкхолдерів визначають вибір стратегії впливу. Транспортні підприємства будуть більш відкриті до вимог стейкхолдерів, які мають цінні ресурси, і будуть змінювати свою поведінку відповідно до цих вимог. Вибираючи другий шлях – шлях низької залежності від стейкхолдерів – підприємство має на увазі, що воно не несе відповідальності перед ними. В цьому випадку стейкхолдери намагатимуться використовувати непрямі стратегії впливу (наприклад, спробують діяти через союзників, від яких транспортне підприємство істотно залежить). На підставі цих міркувань можна припустити таку типологію вибору стейкхолдерами своєї стратегії впливу на транспортні підприємства [7, с. 191]:

- ✓ якщо низька взаємозалежность, стейкхолдери обиратимуть опосередковану стратегію «притримування» ресурсів для впливу на підприємство;
- ✓ якщо наявна сила з боку підприємства, вони оберуть опосередковану стратегію використання ресурсів для впливу на нього;
- ✓ якщо 100% влада стейкхолдерів, вони обирають пряму стратегію «притримування» ресурсів;
- ✓ якщо висока взаємозалежність, стейкхолдери обирають «пряму стратегію використання ресурсів».

Що стосується взаємодії, побудованої на теорії конвергенції (зближення обох сторін на основі взаємодії та взаєморозуміння), то тут слід говорити про те, які саме відносини зі стейкхолдерами транспортного підприємства є одночасно «здоровими» і практичними. Адже мета і засоби повинні логічно поєднуватися і теоретично відповідати один одному і, за можливістю, бути емпірично життєздатними. Із цього випливає, що: 1) менеджери транспортних підприємств повинні прагнути створювати та підтримувати відносини взаємної довіри й співпраці з корпоративними стейкхолдерами; 2) відносини довіри й співробітництва превалюють; 3) транспортні підприємства, менеджери яких встановлюють і підтримують взаємну довіру та співпрацю зі своїми стейкхолдерами, досягатимуть конкурентних переваг над тими, хто цього не робить; 4) взаємна довіра та кооперація – результат успіху транспортного підприємства передусім у фінансово-економічному плані.

Що стосується іншої сторони стратегічної ролі стейкхолдерів у діяльності транспортних підприємств в умовах переходу до інноваційної економіки, то тут слід говорити також і про ті напрямки взаємодії, які базуються на комунікативному, соціальному й інтелектуальному капіталі [1, 2].

Ключовою ознакою високого рівня розвитку комунікативного капіталу є довіра між сторонами-учасниками відносин, результат якої виражається у формуванні та розвитку специфічного активу транспортного підприємства – активу якості відносин. Цей актив формується завдяки таким сферами впливу та взаємодії: «транспортне підприємство – персонал», «транспортне підприємство – інвестори; «транспортне підприємство – постачальники, (наприклад, рухомого складу), «транспортне підприємство» – клієнти» (споживачі транспортних послуг) та ін.

Соціальний капітал створює активи транспортних підприємств, що формуються ступенем спільності цінностей, уявлень і здатністю усвідомлення поділюваних цілей учасниками двосторонніх відносин. Слід зазначити, що в науковій літературі до соціального капіталу відносять і комунікативний капітал, виділяючи, таким чином, дві змістовні компоненти соціального капіталу як особливого ресурсу, що витягується з різноманітних соціальних зв'язків. Внутрішній важіль відображає індивідуальні ініціативи членів колективу, здатність підприємства транспорту до створення та підтримки сприятливого клімату для їх реалізації; зовнішній – характеризує здатність підприємства використовувати зовнішні зв'язки стейкхолдерів, взаємне співробітництво, зустрічні ініціативні дії.

Комунікативний і соціальний капітал стає значущим фактором створення вартості будь-якого сучасного транспортного підприємства. Параметри цього ресурсу (рівень довіри і спільність цінностей) безпосередньо впливають на зниження трансакційних витрат

підприємства у взаєминах з клієнтурою, партнерами та постачальниками при наборі персоналу (наприклад, рекрутингові агентства, якщо мова йде про працівників автотранспортної галузі, крюїнгові компанії – для підприємств морського транспорту), а також (що значно істотніше) забезпечують зростання корпоративної культури, якості персоналу, що сприяє вдосконаленню бізнес-процесів.

Таким чином, на сучасних транспортних підприємствах спостерігається зростання ролі «портфеля відносин» у контексті стейкхолдер-менеджменту як нової групи конкурентних переваг, заснованих на здатності стейкхолдерів підприємства створювати його комунікативний і соціальний капітал, який є в умовах інноваційної економіки й економіки знань важливим фактором зростання вартості сучасного транспортного підприємства. Іншим стратегічним джерелом конкурентних переваг транспортного підприємства є інтелектуальний капітал, носіями якого, значною мірою, є стейкхолдери.

Інтелектуальний капітал включає як накопичені знання, так і здатність їх трансформації в нові знання. Формування інтелектуального капіталу транспортного підприємства залежить від характеристик стейкхолдерів як носіїв знань і від якості зв'язків з ними, оскільки знання створюються конкретними людьми, а підприємство може або підтримувати творчий процес, перетворюючи стейкхолдерів з потенційного в фактичного носія трансформаційних компетенцій, або руйнувати його. Інтелектуальний капітал пронизує всі ланки і об'єкти системи управління сучасними транспортними підприємствами, зокрема це виявляється в дії логістичних стейкхолдерів: людський капітал, партнерський капітал, клієнтський капітал, організаційний капітал [3, с.29]. У результаті цього головні конкурентні переваги транспортного підприємства зміщуються в бік його інтелектуального ресурсу, який є унікальним, недоступним значною мірою для конкурентів. При цьому даний ресурс не просто присвоюється підприємством, але, перш за все, створюється в процесі трансформації знань, що є головним фактором успіху в конкуренції й створення вартості транспортного підприємства в динамічному середовищі його функціонування.

Отже, стейкхолдерно-орієнтований підхід до управління підприємства транспортного бізнесу є ключовим на шляху досягнення конкурентних переваг, який ґрунтується на врахуванні інтересів усіх власників як фінансового, так і нефінансового капіталу.

Висновки. Стейкхолдери надають транспортному бізнесу різноманітні ресурси, починаючи з робочої сили і закінчуючи лояльністю громадськості, клієнтів, отже, вони також схильні до звичайного ризику (фінансового або нефінансового), який передусім пов'язаний з ймовірністю отримання вигоди або виникнення негативних наслідків як результату діяльності суб’єкту господарювання. Стейкхолдери зацікавлені в тому, щоб діяльність конкретного суб’єкту (підприємства) йшла в тому напрямі, який принесе їм найбільшу вигоду або, принаймні, не обмежить їх інтерес.

Таким чином, в умовах висококонкурентної динамічної інноваційної економіки стратегічний успіх транспортного бізнесу та зростання його вартості забезпечують унікальні комунікаційні, соціальні та інноваційні ресурси, які формуються в результаті взаємодії зі стейхолдерами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Малиновская О. В. Управление стоимостью компании – новый этап развития стратегического управления на транспорте / О. В. Малиновская, И. П. Скобелева // Журнал университета водных коммуникаций. – 2009. – Вып. 1. – С. 136-146.
2. Палкина Е. С. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии роста компании / Е. С. Палкина // Инициативы XXI века. – 2013. – № 4. – С. 23-27.
3. Попова Ю. М. Діяльність сучасних логістичних стейкхолдерів: особливості й перспективи / Попова Ю. М. // Вип. 50 (спецвип.) // Вісник економіки транспорту і промисловості / Укр. держ. ун-т залізнич. трансп. – Харків, 2015. – Вип. 50 (спецвип.). – С. 29-30.
4. Miles S. Stakeholders: essentially contested or just confused? // Journal of Business Ethics. – 2012. №108 (3). – S. 285-298.

5. Newbould G., Luffman G. Successful business politics. L., 1989. – pp. 133-135.
6. Freeman, R. Edward. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Bd. 21, Nr. 1. [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3.
7. Frooman J. Stakeholder influence strategies // Academy of management review. 1999. –Vol. 24, № 2. – pp. 191-205.

Стрелков А.В.

ВИДЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

В статье определена стратегическая роль стейкхолдеров современного транспортного предприятия в достижении его конкурентоспособности с целью долгосрочного эффективного развития. Опираясь на понимание современных подходов к построению моделей взаимодействия в рамках «предприятие-стейкхолдеры», охарактеризованы виды взаимодействия транспортного предприятия со стейкхолдерами.

Представлены методы и инструменты управления, которые позволяют учесть интересы ключевых внешних и внутренних стейкхолдеров транспортного предприятия. Структурированы новые группы конкурентных преимуществ, создаваемых уникальными ресурсами, предоставленными стейкхолдерами транспортного предприятия.

Ключевые слова: *стейкхолдеры, заинтересованные стороны, высокоприоритетные стейкхолдеры, неформальные коалиции, стратегии влияния на предприятие.*

Strielkov O.

TYPES OF TRANSPORT ENTERPRISE' COOPERATION WITH STAKEHOLDERS

The article shows the strategic role of stakeholders of modern transport company in achieving its competitiveness for the purpose of long-term effective development. Based on the understanding of modern approaches to the construction of models of interaction in the framework of «enterprise-stakeholders» views it characterizes stakeholders transport enterprise interaction.

It comprises the methods and management tools taking into account the interests of key internal and external stakeholders of the transport company. It represents the structured group of new competitive advantages to create unique resources provided by the stakeholders of the transport enterprises.

Keywords: *stakeholders, interested parties, the high priority stakeholders, informal coalitions, influence strategies on the company.*