

УДК 65.012.612:656.014

*Людмила Шкуліна*

### СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ ЯК ПРОВІДНА ДЕТЕРМІНАНТА В ССВЗТ

*У статті розглянуто місце соціально-відповідальної реструктуризації в ССВЗТ. Розкрито соціально-відповідальну реструктуризацію залізничного транспорту як один із напрямів внутрішньої соціальної відповідальності галузі. Наведена соціально-відповідальна реструктуризація у взаємодії з іншими напрямками формування ССВЗТ.*

**Ключові слова:** система соціальної відповідальності на підприємствах залізничного транспорту (ССВЗТ), відповідальна реструктуризація, індекс прозорості, нефінансова звітність, українські залізниці, конкурентоспроможність.

*В статті рассмотрено место социально-ответственной реструктуризации в ССОЖТ. Раскрыто социально-ответственную реструктуризацию железнодорожного транспорта как одно из направлений внутренней социальной ответственности отрасли. Приведена социально-ответственная реструктуризация во взаимодействии с другими направлениями формирования ССОЖТ.*

**Ключевые слова:** система социальной ответственности на предприятиях железнодорожного транспорта, ответственная реструктуризация, индекс прозрачности, нефинансовая отчетность, украинские железные дороги, конкурентоспособность.

*In the article are consider the place of socially responsible restructuring in RSSR (Railway's System of Social Responsibility). The social-responsible restructuring of railways as one of the areas inside the field of social responsibility. The following socially responsible restructuring in conjunction with other areas forming RSSR.*

**Keywords:** railway's system of social responsibility, responsible restructuring, the index of transparency, non-financial reporting, Ukrainian railway, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Залізничний транспорт як потужний перевізний комплекс забезпечує соціально-економічний розвиток України. Сучасний його стан та специфіка особливостей діяльності потребують зміцнення його позицій на транспортному ринку та підвищення конкурентоспроможності. Такий хід розвитку у залізничній галузі можливий лише завдяки формуванню системи соціальної відповідальності на підприємствах залізничного транспорту (далі – ССВЗТ), особливо під час проведення масштабної реструктуризації. Світова практика свідчить про традиційний і відносно новий, з погляду ринкових пріоритетів, напрямок вивчення соціальних проблем реструктуризації залізничного транспорту України.

© Шкуліна Л. В., 2012

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Доцільним та актуальним питанням ССВЗТ вважали у своїх дослідженнях Ю. Бурлакова [2], О. Ворона [5], В. Коломієць [6] та інші. У проблемі реструктуризації залізничного транспорту в науці зробили значний внесок такі вчені, як А. Антоненко, О. Балацький, В. Василенко, С. Дорогунцов, І. Лукінов, Й. Петрович, Л. Позднякова, О. Череватенко та багато інших учених.

**Невирішені частини проблеми.** Проте поєднання цих двох аспектів як соціальної відповідальності і реструктуризації, яка пронизує всі аспекти основної діяльності галузі в системі соціальної відповідальності, залишається неохопленим у дослідженнях науковців, що і стало **метою даної статті**.

**Основні результати дослідження.** Соціальна відповідальність бізнесу набуває в Україні досить широкого розповсюдження. Більшість успішних українських підприємств вже активно займаються питаннями її розвитку шляхом опублікування нефінансових звітів, деталізованого опису впровадження соціальних та екологічних проектів та зручних сайтів.

Так, внаслідок проведеного дослідження Центром розвитку КСВ до першої десятки по індексу прозорості потрапили: ДТЕК (80 % прозорості), Метінвест (73 %), Оболонь (70 %), АрселорМіттал Кривий Ріг (61 %), Систем Кепітал Менеджмент (59,5 %), Київстар (58,5 %), Інтерпайп (53 %), Ернст енд Янг Україна (52,5 %), МЕТРО Кеш енд Керрі Україна (52 %), Галнафтогаз (51,5 %) [4].

Дещо іншою у результатах дослідження виглядає картина по підприємствах залізничного транспорту:

- Львівська залізниця – 17,5 % (43 місце серед 109 перевірених);
- Південно-Західна залізниця – 15,5 % (53 місце);
- Придніпровська залізниця – 13,5 % (67 місце);
- Одеська залізниця – 11 % (77 місце);
- Донецька залізниця – 10 % (82 місце);
- Південна залізниця – 5,5 % (101 місце).

Виявлено, що серед шести сучасних українських залізниць індекс прозорості займає ледве не найнижчі сходинки. Разом з тим, як російські залізниці (ВАТ «РЖД») посідають третю позицію в трійці найсильнішої соціальної відповідальності [9].

В Україні така ситуація спостерігається з причин відсутності нових підходів та розробок у системі соціальної відповідальності на підприємствах залізничного транспорту. Адже сьогодні на порядок денний поставлена масштабна реструктуризація галузі, яка носить, в першу чергу, комерційний характер.

Поряд зі складним, багатовимірним та довготривалим характером реструктуризація – це: 1) комплексне перетворення діяльності організації (підприємства, компанії), що складається в зміні структури виробництва, активів, пасивів, а також системи управління з метою підвищення стійкості, доходності, конкурентоспроможності, подолання збитковості, загрози банкрутства; 2) перетворення організаційної структури управління організацією [10].

Економічні вигоди реструктуризації відкриті, але у світі та країнах СНД давно уже усвідомлено, що будь-яка зміна в діяльності тягне за собою не тільки економічні наслідки, а й моральні. Турбота про мораль є прямим обов'язком будь-якого суб'єкта господарювання, а максимізація прибутку – необхідна, але недостатня умова для сталого розвитку.

Тому, реструктуризація залізничного транспорту як система організаційно-економічних, правових, технічних заходів повинна базуватися на нових, соціально-

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

---

відповідальних принципах, які поставлять в обов'язок тим, хто її проводить, відповідати за екологічні, соціальні, економічні наслідки для суспільства.

Тут, як ніколи, доречними стають слова Президента США Д.Ф. Кеннеді: «Не питай, що країна може зробити для тебе, а спитай, що можеш зробити для країни ти». Дійсно, відмічається гостра необхідність усвідомлення на підприємствах залізничного транспорту, того що, по-перше, соціальна відповідальність – це відповідальність за свої рішення і діяльність (*в т.ч. реструктуризацію*), по-друге, в ССВЗТ важлива поведінка та її вплив на майбутнє, по-третє, практика ССВЗТ повинна відповідати очікуванням зацікавлених сторін і бути поширеною в галузі, або відповідати потребам працівників і бути поширеною в рамках одного відділу.

Метою реструктуризації є підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення. Метою соціально-відповідальної реструктуризації галузі в ССВЗТ є зорієнтувати розвиток галузі не на фінансовий інтерес, а на справжні перспективи – усвідомлення дотримання етичних, моральних цінностей, створення атмосфери довіри, прозорості та соціальної відповідальності.

Джерело [5, с. 260] тлумачить ССВЗТ як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих підсистем та елементів, в межах якої формуються та реалізуються напрямки соціальної політики та розкривається соціальна значущість галузі, яка базується на самореалізації кожної особистості та сформованій загально-організаційній соціальній свідомості. Сутність ССВЗТ розкрита, але неясно місце в ній соціально-відповідальної реструктуризації галузі, яка виступає сьогодні інструментом її реалізації. Спробуємо сформулювати ССВЗТ таким чином: «це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих підсистем та елементів, в межах якої формуються та реалізуються напрямки соціально-відповідальної політики, визначаються можливі ризики структурних перетворень та розкривається соціальна значимість галузі в інтересах особистості та формуванню соціальної свідомості». Тобто, ССВЗТ – це та система, в якій повинні мінімізуватися негативні та максимізуватися позитивні наслідки соціально-відповідальної реструктуризації.

Соціально-відповідальна реструктуризація – це провідна відповідальність в ССВЗТ за будь-які можливі ризики під час та в результаті змін структури, форми власності, організаційно-правової форми підприємства.

Звичайно, формування корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах залізничного транспорту розглядається як добровільний внесок підприємств у сталий розвиток суспільства, який пов'язаний напряму з їх основною діяльністю та спрямований на задоволення очікувань зацікавлених сторін. Однак, проведення реструктуризації в галузі повинно проводитися соціально відповідальним чином, перш за все в інтересах персоналу галузі, які належать до одних із напрямів внутрішньої соціальної відповідальності підприємства (табл. 1).

Аналогічним і цілком справедливим в основних напрямках діяльності соціально відповідальної компанії є присутність соціально відповідальної реструктуризації [3]. Пояснимо чому: відповідальність будь якої компанії як роботодавця беззаперечно перед співробітниками, наприклад, так само як і відповідальність за розвиток персоналу, його охорону здоров'я та безпеку праці. Плани реструктуризації, так чи інакше, не обходять стороною всі перелічені вище сфери, відповідальність за яких підприємство несе щодня (повинно нести – Л.Ш.). Тому, починаючи справу з реорганізації виробництва неодмінно потрібно контролювати соціальну сферу підприємства та передбачати фатальні наслідки безвідповідальних структурних змін. Додамо, що в зазначеному джерелі цілком доречним є розташування основних напрямів діяльності соціально відповідальної компанії в такому порядку:

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Таблиця 1. Напрями внутрішньої соціальної відповідальності підприємства [5]

№	Напрямок	Характеристика	Приклади
1	Розвиток персоналу	Напрямок соціальних програм компаній, які проводяться в межах стратегії розвитку персоналу з метою залучення та утримання талановитих працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навчання та професійний розвиток персоналу;</li> <li>– застосування мотиваційних схем оплати праці;</li> <li>– надання співробітникам соціального пакета;</li> <li>– підтримання внутрішніх комунікацій в організації;</li> <li>– участь співробітників у прийнятті управлінських рішень;</li> <li>– участь працівників у розподілі прибутку</li> </ul>
2	Розвиток охорона здоров'я та безпечних умов праці	Напрямок соціальних програм компаній, який забезпечує створення та підтримання додаткових щодо законодавчо встановлених норм охорони здоров'я та умов безпеки робочого місця	<ul style="list-style-type: none"> <li>– охорона праці та техніка безпеки;</li> <li>– медичне обслуговування персоналу на підприємстві;</li> <li>– підтримання санітарно-гігієнічних умов праці;</li> <li>– підтримка материнства та дитинства;</li> <li>– створення ергономічних робочих місць;</li> <li>– профілактика професійних захворювань;</li> <li>– додаткове медичне страхування</li> </ul>
3	Розвиток соціально відповідальної реструктуризації	Напрямок соціальних програм компанії, який фокусується на забезпеченні проведення реструктуризації соціально відповідальним чином, перш за все в інтересах персоналу компанії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення інформаційних кампаній, які висвітлюють структурні зміни в майбутньому;</li> <li>– заходи з професійної перепідготовки кадрів;</li> <li>– сприяння у працевлаштуванні;</li> <li>– здійснення компенсаційних виплат працівникам, які потрапили під скорочення штату</li> </ul>
4	Розвиток соціально-культурного сервісу	Напрямок соціальних програм компанії, який фокусується на покращенні морального стану працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надання компанією житла працівникам;</li> <li>– створення та підтримка власних творчих колективів із числа робітників;</li> <li>– створення мережі соціальних закладів: дитячий садок, будинок культури, пансіонат;</li> <li>– створення умов для відпочинку: фінансування путівок, проведення екскурсій.</li> </ul>

Відповідальність компанії як роботодавця перед співробітниками.

Розвиток персоналу.

Соціально відповідальна реструктуризація.

Охорона здоров'я та безпека праці.

Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження.

Розвиток місцевих товариств.

Доброякісна ділова практика.

За даними американського щорічного довідника WorkUSA Survey 2000, прибуток підприємства має пряму залежність від рівня лояльності працівників: так, організації з високолояльними співробітниками за три роки принесли своїм акціонерам 112 % прибутку, разом з тим, як організації з середньою лояльністю співробітників – 90 %, а з низькими показниками лояльності – 76 % [8].

Серед непромислових компаній наймасштабніша реструктуризація відбувалася в телекомунікаційній групі Vega з 2006 року і включала об'єднання всіх компаній, що до неї входили, в межах єдиної організаційної структури – ВАТ «Фарлеп-Інвест». Процес реорганізації проходив відповідно до розроблених процедур. Після того, як організаційна структура була укомплектована, проводилося вивільнення персоналу – відповідно до чинного законодавства України. Крім того, всім вивільненим працівникам була надана консультативна допомога, зібрані всі необхідні документи, щоб стати на облік у центрах зайнятості. Об'єднання компаній у межах телекомунікаційної групи Vega допомогло підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати процедури надання повного спектра послуг у всіх містах присутності, а також впровадити сучасніші процедури підвищення якості обслуговування клієнтів [6].

Процес реструктуризації підприємств залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішні фактори впливають із необхідності випуску конкурентоспроможної продукції або надання якісних послуг споживачам. Внутрішні фактори пов'язані з урахуванням інтересів різних груп осіб щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Серед внутрішніх причин реструктуризації Р. Боровецький виділяє позбавлення власників безпосереднього впливу над діяльністю підприємства; недоліки системи планування і контролю, які не сприяють пошукам кращих рішень (заплановані завдання є надто обережними і скерованими на легке досягнення мети); надмірна диверсифікація діяльності та проблема в організації одиниць бізнесу; відмінні внутрішні системи нагромадження і витрачення грошових коштів<sup>1</sup> і не повністю підпорядковані чітким вимогам ринку капіталу (субсидіювання слабших частин підприємства) [1].

Підприємства, які перебувають у віданні АТ «Укрзалізниця», належать державній власності (100 % акцій будуть належати державі), на яких постійно спостерігається надлишкова чисельність персоналу. Звичайно це зумовлене соціальною політикою держави, яка прагне до 100 % забезпечення зайнятості населення і тому на підприємствах залізничного транспорту функціонують профільні структурні підрозділи, підрозділи, що виконують допоміжні функції.

Відповідальна реструктуризація залізничної галузі як реструктуризація, за яку несуть відповідальність ті, хто її проводять, під час виокремлення ремонтних, перевізних, охоронних функцій, сервісних послуг та послуг зв'язку залізничного транспорту, повинні вести переговори з представниками профспілкових організацій щодо планів реорганізації підприємств, вивільнення працівників проводити відповідно до чинного законодавства України, суворо керуючись правилом

---

<sup>1</sup> Виділене є характерним для підприємств залізничного транспорту.



## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

---

залишку кваліфікованих кадрів за фаховою спеціальністю по залізничному транспорту. Навіть економічні посади вимагають технологічних знань галузі та специфіки її економічної діяльності. Такий метод дозволить підприємствам зосередитися на основних видах діяльності й, таким чином, підвищити їхню економічну ефективність. Крім того, повинні обирати для передання послуг тих підрядників, які беруть на себе зобов'язання зберегти за прийнятими на роботу працівниками трудові функції і рівень заробітної плати, а також соціальні гарантії.

Нині реструктуризація на залізничному транспорті проводиться поступово і включає зміни організаційної структури і системи управління, зміни системи організаційних процесів. Завданням відповідальної реструктуризації у цих змінах повинно стати створення чіткої і прозорої системи управління, збереження кадрового потенціалу, зведення до мінімуму негативних соціальних наслідків, як для співробітників, так і для місцевих громад.

Для реалізації цього завдання необхідно вчасно запровадити ССВЗТ, взаємодію напрямів формування якої з соціально-відповідальною реструктуризацією зображено на рис. 1.

Як уже зазначалося, реорганізація своєї діяльності є моментом позитивним у разі, якщо керівництво обрало правильну тактику та методику її реалізації. Серед таких методів вчені виділяють масу ініціатив удосконалення існуючої структури управління, серед них це [7, с. 16]:

I. Управління якістю.

II. Виробництво і розподіл відповідно до концепції «точно в термін» (just-in-time, ЛТ).

III. «Змагання на час».

IV. Економне виробництво/ економна компанія.

V. Орієнтованість на споживача.

VI. Управління операційними витратами.

VII. Делегування повноважень працівникам.

VIII. Внутрішня реконструкція бізнесу.

Якщо взяти до уваги перші три методи, то вони є максимально необхідними для залізничної галузі у врахуванні під час реструктуризації. Крім того, для сучасної мобілізації залізничного транспорту не менш важливі п'ятий та сьомий пункти.

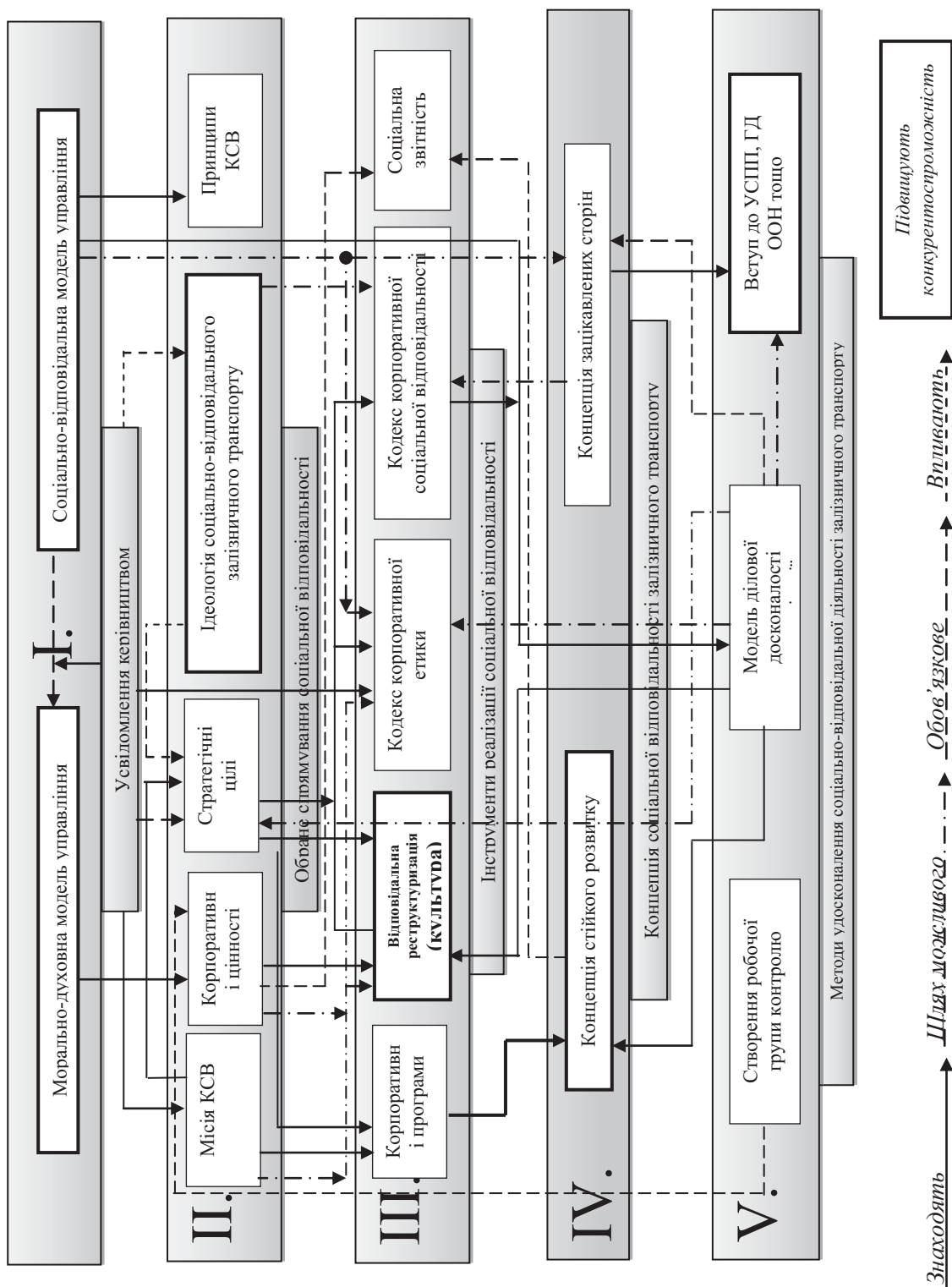


Рис. 1. Взаємозв'язок напрямів реалізації СВЗТ

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

---

**Висновки.** Таким чином ефективного формування ССВЗТ, обрання правильних тактик проведення реструктуризації без упущення соціальної сфери галузі та відповідальності за неї допоможе покращити (а може, навіть, і змінити) систему охорони навколишнього середовища, скоротити обсяги викидів, сприятиме розвитку інноваційних рішень, значно мінімізує ринкові та корпоративні ризики і зробить реструктуризацію галузі соціально-відповідальною в інтересах працівників залізничного транспорту. Своєчасність та прозорість ССВЗТ надасть галузі нових ділових партнерів, підвищить якість транспортних послуг, таким чином задовольнить споживача, підвищивши конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість в нові проекти галузі.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Боровецький Р.* Реструктуризація як фактор успіху підприємства в добу глобалізації [Текст] / Рішард Боровецький. – Тернопіль: ТІСІТ, 2007. – 69 с.
2. *Бурлакова Ю. М.* Корпоративна соціальна відповідальність: внутрішнє спрямування [Електронний ресурс] / Ю.М. Бурлакова. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/5\\_PNW\\_2010/Economics/59062.doc.html](http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/59062.doc.html)
3. *Вісник УСПП*, квітень 2012, 2(29) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uspp.org.ua/magazine>
4. *Визначено* найпрозоріші компанії в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.csr-ukraine.org/rezultati\\_indeksu\\_prozorosti.html](http://www.csr-ukraine.org/rezultati_indeksu_prozorosti.html)
5. *Ворона О. В.* Обґрунтування необхідності системи соціальної відповідальності залізничного транспорту для забезпечення його конкурентоспроможності / О. В. Ворона // Вісник Хмельницького національного університету. – Т.1. – № 4. – 2010. – С. 257-263.
6. *Електронний ресурс.* – Режим доступу: [http://www.vegatele.com/rus/press/press\\_releases/reorganization\\_new](http://www.vegatele.com/rus/press/press_releases/reorganization_new)
7. *Каплан Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – С. 16.
8. *Корпоративна соціальна відповідальність* [Текст] : підручник / [Денис О., Дубовик О., Зінченко А. та ін.]; За заг. ред. Т. С. Смовженко, А. Я. Кузнєцової. – 2-ге вид., виправл. і доповн. – К.: УБС НБУ, 2010. – 314 с.
9. *РЖД* в тройке лучших компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.trud.ru/article/18-04-2010/240375\\_rzhd\\_v\\_trojke\\_luchshix\\_kompanij.html](http://www.trud.ru/article/18-04-2010/240375_rzhd_v_trojke_luchshix_kompanij.html)
10. *Райзберг Б. А.* Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с. – (Библиотека словарей ИНФРА-М).