

*Н. Г. Панченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом,
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.72

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗА УЧАСТЮ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ТА МІЖНАРОДНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

*N. Panchenko,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
and Management of Industrial and Commercial Business, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv*

MECHANISM FOR FORMING A STRATEGIC PARTNERSHIP INVOLVING RAIL TRANSPORT AND INTERNATIONAL STAKEHOLDERS

У статті доведено, що вітчизняний залізничний транспорт дотримується політики високої соціальної відповідальності не тільки перед своїми працівниками та їх близькими, а також перед населенням всіх регіонів, в яких воно веде свою діяльність, і розглядає інвестування в соціальну сферу як найважливіший елемент сталого розвитку регіонів, а також й всієї держави. Встановлено, що у діловій практиці та під час реалізації положень КСВ у більшості корпорацій розвинених країн світу неодмінною умовою успішного розвитку бізнесу вважають активну, відповідальну і продуктивну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами. Одним з ключових завдань у сфері роботи із взаємодії зі стейкхолдерами ПАТ "Українська залізниця" є налагодження взаємовигідної продуктивної взаємодії з групами вітчизняних та міжнародних зацікавлених сторін, що стане в подальшому основою для розвитку корпоративної соціальної відповідальності. В результаті аналізу особливостей господарювання залізничного транспорту, взаємодії його зі стейкхолдерами та виконання положень корпоративної соціальної відповідальності запропоновано організаційно-економічний механізм формування міжнародного стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту, що на відміну від інших доповнено системою принципів, виділеними ключовими групами міжнародних стейкхолдерів та напрямками їх взаємодії.

The article shows that domestic rail transport adheres to a policy of high social responsibility not only to its employees and their relatives, but also to the population of all regions in which it operates, and considers investing in the social sphere as an essential element of the sustainable development of the regions, and also the whole state.

It is established that in business practice and during implementation of the provisions of CSR, in most corporations of developed countries, an essential condition for successful business development is considered to be active, responsible and productive interaction with all interested parties.

One of the key tasks in cooperation with stakeholders of PJSC "Ukrainian Railways" is to establish mutually beneficial productive interaction with groups of domestic and international stakeholders, which will become the basis for the development of corporate social responsibility in the future.

The following groups of international stakeholders were selected to form strategic partnerships: International Educational and Educational Programs, International Environmental Subjects, Railway Transport Investment Companies, International Organizations for Infrastructure Activities of Railway Transport. When forming the partnership lines, it should be borne in mind that globalization and the economics of foreign policy are expanding the range of goals of international strategic relations, using new methods of its application for this purpose.

As a result of the analysis of the characteristics of railway management, its interaction with stakeholders and implementation of corporate social responsibility, an organizational and economic mechanism for the formation of an international strategic partnership with the participation of rail transport has been proposed, which, unlike the others, is supplemented by a system of principles, selected by the key international stakeholder groups and their interactions.

Ключові слова: залізничний транспорт, управління, міжнародні стейкхолдери, стратегічне партнерство, корпоративна соціальна відповідальність.

Key words: railway transport, governance, international stakeholders, strategic partnership, corporate social responsibility.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

ПАТ "Українська залізниця" є невід'ємним елементом суспільного середовища, в рамках якої здійснюється його діяльність. Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних залізниць є важливою частиною міжнародної діяльності, а також взаємодії держави, бізнесу і суспільства.

ПАТ "Українська залізниця" дотримується політики високої соціальної відповідальності не тільки перед своїми працівниками та їх близькими родичами, а також перед населенням всіх регіонів, в яких воно веде свою діяльність, і розглядає інвестування в соціальну сферу як найважливіший елемент сталого розвитку регіонів, а також й всієї держави.

Вітчизняна залізнична компанія, будучи одним з найбільших роботодавців в Україні, усвідомлює свою відповідальність за забезпечення безпеки працівників, створення і збереження робочих місць.

Однак глобалізація економіки і становлення багатопольярного світу істотно впливають на всі напрями господарювання залізничного транспорту, забезпечення ефективності його діяльності та розвитку корпоративної соціальної відповідальності, що в свою чергу вимагає пошуку нових методів корпоративного управління, які будуть сприяти розвитку корпоративної соціальної відповідальності за рахунок максимально дієвої адаптації галузі до умов функціонування.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогодні дослідження теоретичних основ корпоративної соціальної відповідальності досить популярна. Аналіз теоретичних напрацювань з проблематики корпоративної соціальної відповідальності [1—3] свідчить про високу зацікавленість вчених даним питанням, особливу увагу приділено: сучасному стану корпоративної соціальної відповідальності, проблемам та перспективам розвитку корпоративної соціальної відповідальності, розробці методів і моделей управління корпоративною соціальною відповідальністю та ін.

Щодо дослідження положень корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту України, особливостей взаємодії зі стейкхолдерами та розвитку залізничної галузі на основі міжнародного співробітництва також розповсбджені, їм присвячена ціла низка праць за авторством: В. Диканя [4], І. Токмакової [5], В. Овчиннікової [6] та ін. Щодо аналізу робіт присвячених вирішенню проблем розвитку міжнародної співпраці залізничного транспорту [4—9], то тут більшість напрацювань присвячена питанням: сучасний стан залізничного транспорту України, проблеми та перспективи розвитку транспортної інфраструктури, формування міжнародних об'єднань за участю залізничного транспорту, забезпечення транзитної привабливості країни та ін.

Разом з тим необхідні нові пропозиції, щодо формування міжнародного стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту, які б забезпечували розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є формування механізму міжнародного стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту, що на відміну від інших базуються на принципах стратегічного партнерства, які забезпечують розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сьогодні ПАТ "Українська залізниця" є найбільшою в Україні транспортною вертикально-інтегрованою компанією, що ефективно і якісно забезпечує потреби національної економіки і населення в транспортних послугах.

У діловій практиці більшості розвинених країн світу неодмінною умовою успішного розвитку бізнесу вважають активну, відповідальну і продуктивну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами. Провідна роль у цьому процесі належить компаніям, чия діяльність має найбільш значущий вплив на суспільство і навколишнє середовище.

Виходячи з високої суспільної значимості діяльності та з метою реалізації своєї місії, ПАТ "Українська залізниця" здійснює широкий комплекс заходів соціального та екологічного характеру, спрямований, на розширення і підвищення ефективності взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Однією з ключових завдань у сфері роботи із взаємодії зі стейкхолдерами компанії є налагодження взаємовигідної продуктивної взаємодії з групами вітчизняних та міжнародних зацікавлених сторін, що стане в подальшому основою для розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Під час визначення механізмів взаємодії зі стейкхолдерами слід зважити на той факт, що наразі виділяють нову стадію розвитку корпоративної соціальної відповідальності "Стадію стратегічного партнерства зі стейкхолдерами", яка є найбільш ефективною і дієвою в сучасних умовах господарювання ПАТ "Українська залізниця". Суть стадії полягає в тому, що корпорація просуває базові положення корпоративної соціальної відповідальності серед своїх стратегічних партнерів з метою отримання максимальних соціально-економічних вигід та забезпечення тривалої результативної взаємодії.

Зважаючи на загострення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку, та необхідності пошуку нових шляхів забезпечення ефективності діяльності ПАТ "Українська залізниця", підвищення інвестиційної привабливості галузі та нарощення його техніко-техно-

логічного потенціалу вважаємо за доцільне в якості пріоритету розвитку виділити взаємодію української залізничної компанії з групами міжнародних стейкхолдерів:

1. Міжнародні суб'єкти освіти та освітні програми (Royal Holloway, TEMPUS, University of London, Міжнародний університет логістики і транспорту Мадридський політехнічний університет, Erasmus+ та ін.).

Така взаємодія повинна ґрунтуватись на необхідності розширення підготовки та перепідготовки кадрів залізничного транспорту за межі своєї національної освітньої системи, що в свою чергу ґрунтується на інтенсивному розвитку міжнародних професійно-педагогічних і науково-освітніх зв'язків, здійсненні діяльності галузевих закладах освіти відповідно до єдиних міжнародних норм, результатом чого повинно стати забезпечення високої якості освіти працівників залізничного транспорту.

ПАТ "Українська залізниця" повинна розглядати використання можливостей інтернаціоналізації освіти як спосіб посилення позицій вітчизняного залізничного транспорту за рахунок зростання продуктивності праці, підвищення його конкурентоспроможності. Використання переваг міжнародної освіти — це свого роду елемент "м'якої сили" в конкурентній боротьбі на світовій арені, а також найважливіший інструмент забезпечення ефективною співпраці ПАТ "Українська залізниця" з іноземними стратегічними партнерами.

Ефективна взаємодія в цій сфері забезпечує збільшення інвестицій, інноваційних технологій і прогресивних задумів. Найважливішим пріоритетом стає створення умов для підготовки українських та залучення зарубіжних висококваліфікованих фахівців в інтересах інноваційного розвитку українського залізничного транспорту та економіки в цілому.

В умовах глобалізації, зовнішньополітичного та економічного контексту вітчизняні залізниці вже не можуть абстрагуватись від інтернаціоналізації як світової тенденції розвитку. Експерти усвідомлюють, що лідируючі місця на світовому транспортно-логістичному ринку будуть займати ті компанії, які швидко відреагують на зміни, що відбуваються в суспільстві і в сфері забезпечення високого рівня професійної підготовки кадрів.

2. Міжнародні суб'єкти екологічної діяльності (Глобальний екологічний фонд, Екологічний союз, Інститут розвитку територіальних общин, Європейське агентство навколишнього середовища та ін.)

Також одним із не менш необхідних для українських залізниць є реалізація екологічного аспекту корпоративної соціальної відповідальності.

Наразі на підприємствах залізничного транспорту найпоширенішими є практики впровадження енергозберігаючих технологій (для 86 % виробничих підрозділів ПАТ "Українська залізниця") та програми сортування й утилізації відходів (для 46 % виробничих підрозділів ПАТ "Українська залізниця"). Інші сучасні передові напрями реалізації екологічної складової корпоративної соціальної відповідальності майже на застосовуються в практиці господарювання вітчизняного залізничного транспорту.

Зважаючи на розмір негативного впливу залізничного транспорту на екологію та можливі негативні наслідки екологічних катастроф пов'язаних із функціонуванням ПАТ "Українська залізниця" своєчасним є використання переваг стратегічного партнерства з міжнародними суб'єктами екологічної діяльності.

Крім того, посилення геополітичного впливу на процеси міжнародної економічної стратегічної співпраці залізничного транспорту також актуалізують значущість розвитку ефективного міжнародного співробітництва з питань екології.

Саме стурбованість глобальними екологічними проблемами спонукає керівництво залізничного транспорту до вдосконалення механізмів економічного зростан-

ня ПАТ "Українська залізниця" на засадах раціонального природокористування.

Розробка та використання удосконаленого формату ділового співробітництва збільшить функції корпоративного управління в контексті необхідності протидії екологічним кризам внутрішнього та зовнішнього середовища залізничного транспорту, що мають міжнародний характер прояву. Основна діяльність з огляду у спектрі тактичних і стратегічних завдань у напрямку зовнішньоекономічної політики застосовує комплекс заходів, методів і практичних дій для досягнення бізнескомпромисів і взаємоприйнятних рішень з метою покращення економічних відносин між країнами та формування міжнародної екологічної безпеки.

Успіх здобуття конкурентних переваг на світовому ринку передбачає використання інваріантних моделей бізнесу, які спроможні посилювати еколого-економічні інтереси агентів ринку і послаблювати економіко-політичні конфронтації та соціально-екологічні дисонанси. Саме тому екологічний вектор комерційної дипломатії спроможний впливати на процеси вироблення й узгодження національних інтересів країн щодо їх захисту і лобювання на міжнародному рівні, ратифікації міжнародних угод та їх інкорпорації в систему національного законодавства; при здійсненні переговорного процесу з урегулювання різних конфліктів; під час підготовки аналітичних матеріалів з питань еколого-економічної політики іноземних держав; при участі в підготовці рекомендацій і матеріалів для національних представників на сесіях міжнародних організацій, міжнародних конференціях, ділових міжнародних форумах, переговорах і консультаціях щодо екологізації зовнішньоекономічної діяльності країн.

3. Міжнародні суб'єкти інвестиційної діяльності залізничного транспорту (Європейський банк, Азіатський банк інфраструктурних інвестицій, Новий банк розвитку БРІКС та ін.)

Сьогодні міжнародні суб'єкти інвестиційної діяльності є активною групою стейкхолдерів, що вже зараз повноцінно і неодноразово співпрацюють з багатьма залізничними компаніями інших країн світу (Казахстан, Білорусь, Туркменістан та ін.), а тому визначення стратегічних напрямків співпраці з ними є для ПАТ "Українська залізниця" вельми актуальним питанням. Наразі вітчизняний залізничний транспорт майже не використовує потенціал міжнародного фінансового співробітництва для інвестування власних проектів інфраструктурного розвитку.

4. Міжнародні організації інфраструктурної діяльності залізничного транспорту (Організація співробітництва залізниць, Міжнародна організація залізничних перевезень, Міжнародний комітет та ін.)

За умов високої конкуренції на світових транспортних ринках сфера міжнародних стратегічних взаємовідносин вимагає від її суб'єктів удосконалення компетенцій з метою захисту національних інтересів; укладання взаємовигідних інфраструктурних угод; підтримки вітчизняного залізничного транспорту в секторах міжнародної діяльності; вжиття превентивних заходів щодо попередження появи кризових явищ на транспорті (економічних, інфраструктурних, екологічних та ін.); налагодження дієвого бізнес-діалогу; мирного врегулювання професійно-ділових суперечок тощо.

Глобалізація та економізація зовнішньої політики розширюють спектр цілей міжнародних стратегічних взаємовідносин, використовуючи для цього нові методи її застосування. Про це свідчить ринкова домінантність корпоративної безпеки, складові якої орієнтовані на захист: "ідей" бізнесу та обраної бізнес-моделі поведінки компанії на ринку; "процесу" реалізації ефективною інфраструктурної, соціальної, інноваційної, цінової та екологічної політики; "систем управління кризами" в основній діяльності залізничного транспорту. Виникають різноманітні аспекти стратегічної взає-

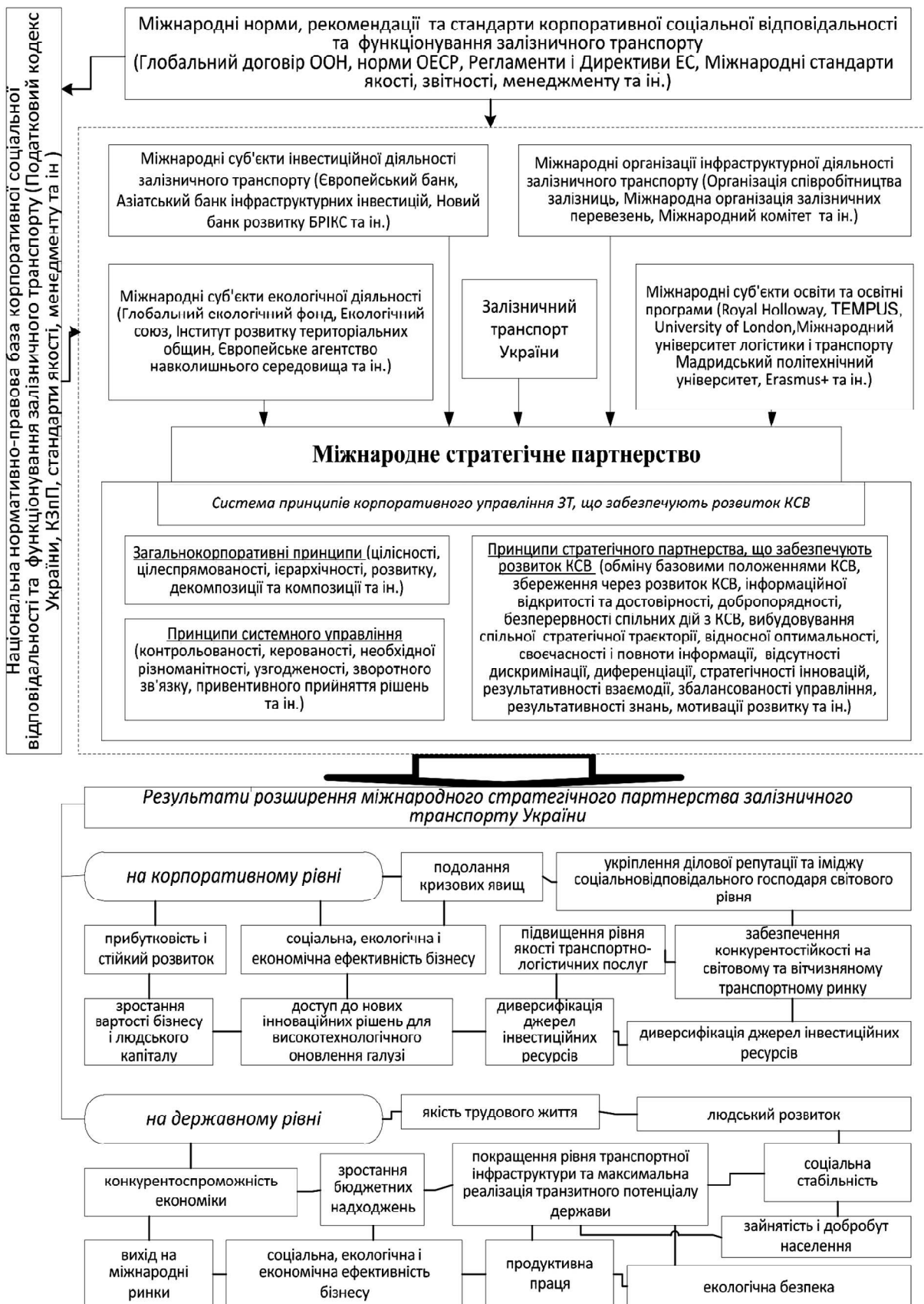


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм формування стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту та міжнародних стейкхолдерів

модії суб'єктів міжнародної бізнес-співпраці, що характеризуються такими тенденціями, як генерування бізнес-інновацій; модифікація інформаційних потоків; створення міжнародних бізнес-концептів екологічного спрямування; збільшення кількості інноваційно-фінан-

сових структур; утворення новітніх ринків праці та напрямків реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

З огляду на це забезпечення кращих умов для міжнародного стратегічного партнерства не тільки спонукає

міжнародних партнерів до прийняття компромісних рішень на основі обоюдних поступок, але й має на меті використання зовнішніх джерел розвитку та формування переваг. Такі механізми стратегічного партнерства покращують функціонування залізничного транспорту, збільшують його потенціал у міжнародній інтеграції, а також забезпечують розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Саме тому стратегічна взаємодія повинна здійснюватися на основі системи принципів корпоративного управління ЗТ, що забезпечують розвиток корпоративної соціальної відповідальності (рис. 1). Зазначена система повинна гармонійно поєднувати в собі:

1) загальнокорпоративні принципи (цілісності, цілеспрямованості, ієрархічності, розвитку, декомпозиції та композиції та ін.);

2) принципи системного управління (контрольованості, керованості, необхідної різноманітності, узгодженості, зворотного зв'язку, превентивного прийняття рішень та ін.);

3) принципи стратегічного партнерства, що забезпечують розвиток корпоративної соціальної відповідальності (обміну базовими положеннями корпоративної соціальної відповідальності, збереження через розвиток корпоративної соціальної відповідальності, інформаційної відкритості та достовірності, добропорядності, безперервності спільних дій з корпоративної соціальної відповідальності, вибудовування спільної стратегічної траєкторії, відносної оптимальності, своєчасності і повноти інформації, відсутності дискримінації, диференціації, стратегічності інновацій, результативності взаємодії, збалансованості управління, результативності знань, мотивації розвитку та ін.).

Для максимального забезпечення виконання принципів інформаційної відкритості та достовірності під час стратегічної взаємодії інформаційна політика ПАТ "Українська залізниця" повинна бути направлена на найбільш повне і своєчасне задоволення потреб всіх виділених міжнародних груп зацікавлених сторін в достовірній інформації про діяльність компанії і події, що відбуваються навколо неї. Інформаційна політика також повинна базуватися на вітчизняній та міжнародній практиці корпоративного управління і консолідувати вимоги вітчизняних та міжнародних стандартів корпоративного управління з питання розкриття інформації. ПАТ "Українська залізниця" не має ухилятися від розкриття негативної інформації про себе, якщо ця інформація, яка є конфіденційною, здатна вплинути на прийняття інвестиційних або інших рішень зацікавленими сторонами.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу особливостей господарювання залізничного транспорту, взаємодії його зі стейкхолдерами та виконання положень корпоративної соціальної відповідальності запропоновано організаційно-економічний механізм формування міжнародного стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту, що на відміну від інших доповнено системою принципів та ключовими групами міжнародних стейкхолдерів. Це дозволить забезпечити розвиток корпоративної соціальної відповідальності залізничного транспорту, сприятиме подоланню кризових явищ у галузі та створить підґрунтя для формування конкурентних переваг вітчизняним залізницям у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Колот А.М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А.М. Колот, О.А. Грішнова. — К.: КНЕУ, 2012. — 501 с.
2. Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: посібник /

М.А. Саприкіна, М.А. Саєнсус, А.Г. Зінченко. — К.: Фабований лист, 2011. — 470 с.

3. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність / Ф. Котлер, Н. Лі // Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. — К.: Стандарт, 2005. — С. 4.

4. Дикань В.Л. Перспективи розвитку економіки України в умовах формування міжнародних транспортних коридорів в системі мирової глобалізації економіки / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2013. — Вип. 42. — С. 144—149.

5. Токмакова І.В. Концепція забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України / І.В. Токмакова // Агросвіт. — 2015. — № 11. — С. 38—43.

6. Овчиннікова В.О. Особливості державного регулювання розвитку залізничного транспорту України [Електронний ресурс] / В.О. Овчиннікова // Економіка та суспільство. — 2017. — № 12. — Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua>

7. Проект Концепції соціального розвитку України на 2013—2023 рр. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=153212-&cat_id=107177

8. Про затвердження Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року [Електронний ресурс]: наказ Міністерства інфраструктури 21.12.2015 р. № 547. — Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/documents/443.html>

9. Офіційний сайт "ПАТ "Українська залізниця" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit_ratings/

References:

1. Kolot, A. M. and Grishnow, O. A. (2012), *Sotsial'na vidpovidal'nist': teoriia i praktyka rozvytku* [Social responsibility: theory and practice of development], KNEU, Kyiv, Ukraine.

2. Saprikina, M. A. Saensus, M. A. and A. G. Zinchenko, (2011), *Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist': modeli ta upravlins'ka praktyka* [Corporate Social Responsibility: models and management practice], Fabovanyj lyst, Kyiv, Ukraine.

3. Kotler, F. and Lee, N. (2005), "Corporate Social Responsibility", *Yak zrobyty iakomoha bil'she dobra dlia vashoi kompanii ta suspil'stva* [How to make the best possible for your company and society], Standard, Kyiv, Ukraine.

4. Dikan, V. L. (2013), "Prospects of the development of the economy of Ukraine in the conditions of formation of international transport corridors in the system of world globalization of economy", *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 42, pp. 144—149.

5. Tokmakova, I. V. (2015), "Conception of harmonious development of railway transport of Ukraine", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 38—43.

6. Ovchinnikova, V. O. (2017), "Features of state regulation of railway transport development in Ukraine", *Economics and Society*, vol. 12, pp. 53—56.

7. Ministry of Social Policy of Ukraine (2013), "Draft Concept of Social Development of Ukraine on 2013 2023", available at: http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=153212-&cat_id=107177 (Accessed 30 Oct 2018).

8. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2015), "On Approval of the Strategic Plan for the Development of Rail Transport of Ukraine for the period up to 2020", available at: <https://mtu.gov.ua/documents/443.html> (Accessed 30 Oct 2018).

9. Official site of PJSC "Ukrainian Railway" (2018), available at: http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit_ratings/ (Accessed 30 Oct 2018).

Стаття надійшла до редакції 12.11.2018 р.