

## КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЧНА ФІЛАНТРОПІЯ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

### CORPORATE STRATEGIC PHILANTHROPY PJSC “UKRAINIAN RAILWAY”

*У статті обґрунтовано важливість корпоративної філантропії під час формування сприятливого для бізнесу середовища. Доведено необхідність пошуку ефективних шляхів організації благодійної діяльності для вітчизняного залізничного транспорту. Досліджено концептуальні положення корпоративної філантропії. В результаті проведеного аналізу теоретичних положень з'ясовано, що чим вище рівень корпоративної благодійності, чим вище зацікавленість компанії у своїй благодійній діяльності, чим якісніше вона планується, чим більше вона відповідає стратегічним напрямкам розвитку компанії, тим вигідніше вона як для суспільства, так і для самої компанії. Це дало змогу виділити базові напрями корпоративної стратегічної філантропії для ПАТ «Українська залізниця».*

**Ключові слова:** благодійність, стратегічна філантропія, залізничний транспорт, корпорація, соціальна корпоративна відповідальність.

*В статтю обоснована важність корпоративної філантропії при формуванні благоприятної для бізнесу середовища. Доказана необхідність пошуку ефективних шляхів організації благодійної діяльності для отечественного железнодорожного транспорта. Исследованы концептуальные положения корпоративной филантропии. В результате проведенного анализа теоретических положений выяснено, что чем выше уровень корпоративной благотворительности, чем выше*

*заинтересованность компании в своей благотворительной деятельности, чем качественнее она планируется, чем сильнее она соответствует стратегическим направлениям развития компании, тем выгоднее она как для общества, так и для самой компании. Это позволило выделить базовые направления корпоративной стратегической филантропии для ПАО «Украинская железная дорога».*

**Ключевые слова:** благотворительность, стратегическая филантропия, железнодорожный транспорт, корпорация, социальная корпоративная ответственность.

*The article substantiates the importance of corporate philanthropy during the formation of a favorable environment for business. The necessity of finding effective ways of organizing charitable activities for domestic railroad transport is substantiated. The conceptual provisions of corporate philanthropy are investigated. As a result of the analysis of the theoretical positions, it was determined that the higher the level of corporate philanthropy, the higher the interest of the company in its charitable activity and the more qualitatively it is planned and conducted in the maximum in accordance with the strategic directions of the company's development, so it is more profitable both for the society and for the company itself. This allowed highlighting the basic directions of corporate strategic philanthropy for PJSC “Ukrainian Railways”.*

**Key words:** philanthropy, strategic philanthropy railway transport, corporation, social corporate responsibility.

УДК 330.526.39:061.23

**Панченко Н.Г.**

к. е. н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
та управління виробничим  
і комерційним бізнесом  
Український державний університет  
залізничного транспорту

**Постановка проблеми.** ПАТ «Українська залізниця», що нині є однією з найбільших компаній у державі, вже давно оцінило важливість корпоративної філантропії під час формування сприятливого для бізнесу середовища. Корпоративна філантропія спочатку будувалася за принципом швидкого й часто безсистемного реагування на запити якомога більшої кількості людей та організацій, що потребують допомоги.

Накопичення досвіду привело до розуміння того, що всім і відразу допомогти неможливо, що це не вирішує серйозних проблем у соціальній та культурній сферах. ПАТ «Українська залізниця»

почала усвідомлювати благодійність як один зі стратегічних напрямів діяльності, що вимагає професійної організації. Отже, цей процес потребує пошуку ефективних шляхів організації благодійної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні дослідження теоретичних основ корпоративної філантропії досить популярні, цьому питанню присвячена ціла низка праць таких авторів, як Я. Буздуган, О. Савчук, О. Бугеров, О. Камишников, О. Лазуков, О. Мельников, І. Римар [4–9].

Водночас необхідні нові пропозиції щодо організації та реалізації корпоративної стратегічної

благодійності ПАТ «Українська залізниця», що є нині однією з найбільших компаній в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження концептуальних положень корпоративної благодійності та окреслення ефективних напрямів організації корпоративної стратегічної філантропії ПАТ «Українська залізниця».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** ПАТ «Українська залізниця» є соціально орієнтованою компанією, що вже протягом не одного десятиліття займається благодійною діяльністю. Компанія спрямовує фінансові ресурси на охорону здоров'я (47,8%), соціальний захист (25,6%), гуманітарну допомогу (8,8%), економічний розвиток регіонів (5,6%), науку та освіту (1,6%), спорт та фізичне виховання (1%), допомогу армії (0,7%), захист навколишнього середовища (0,3%) та на інші соціальні потреби суспільства [1].

Однак нині доходи вітчизняних залізниць зменшуються, оскільки відбувається скорочення обсягів перевезень та спостерігається неефективність роботи залізничного транспорту, що відповідним чином відбивається на фінансових результатах діяльності галузі. Зниження доходів насамперед пов'язане зі зниженням обсягів вантажних перевезень, оскільки майже 90% усіх доходів підприємство отримує саме від транспортування вантажів. Значною мірою на доходах позначилось також падіння транзитних перевезень, рентабельність яких у 2–2,5 рази вище за рентабельність внутрішніх перевезень.

На тлі зменшення обсягів перевезень зростають витрати, що пов'язано з постійним підвищенням цін на енергоносії та інші матеріальні ресурси залізниць, високою матеріаломісткістю та енергоємністю залізничного транспорту.

ПАТ «Укрзалізниця» закінчила 2017 рік з прибутком в 0,1 млрд. грн. проти 7,3 млрд. грн. збитків 2016 року. Це найбільше вплинуло на позитивну динаміку загального показника галузі, адже ПАТ «Укрзалізниця» отримала прибуток вперше з 2013 року, що насамперед стало можливим завдяки індексації тарифів, зокрема, на пасажирські перевезення та дерегуляції тарифів на вантажні перевезення. Незважаючи на позитивні зміни, слід відзначити, що залізничний транспорт має безліч істотних проблемних питань господарського характеру, що потребують негайного вирішення. Так, перш за все слід сказати про зношеність основних фондів ПАТ «Українська залізниця», яка є критичною (рівень зносу вантажних вагонів становить 84–99%, пасажирських – 87%, приміських поїздів – 95%, а це означає, що до 2022 року майже весь вагонний парк має бути списаний або виведений на капремонт) [2].

Все це негативно позначається на фінансових потоках, які спрямовує ПАТ «Укрзалізниця» на благодійну діяльність, що вимагає пошуку

ефективних механізмів організації корпоративної філантропії.

Для цього спочатку розглянемо базові концептуальні положення зазначеної теорії.

У тлумачному словнику [3] української мови благодійність визначено як «добровільну і безкорисливу пожертву фізичних або юридичних осіб у вигляді матеріальної, фінансової чи організаційної допомоги».

Я. Буздуган вважає, що благодійність слід сприймати як «інвестування соціальної сфери» [4]. Можна погодитися з таким змістом поняття, адже під час вирішення проблем соціального характеру окремі благодійники та благодійні організації й фонди роблять значний внесок у розвиток та ефективне функціонування сфери соціального захисту.

Однак останнім часом більшість науковців концентрує увагу на прагматичних мотивах філантропії.

Правове регулювання благодійної діяльності в Україні здійснюється Конституцією України, Бюджетним кодексом України (щодо питань, пов'язаних з благодійною діяльністю), Податковим кодексом України (щодо питань, пов'язаних з оподаткуванням доходів, благодійною діяльністю), Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» та іншими нормативно-правовими актами. Основним нормативним документом, що визначає загальні засади благодійної діяльності в Україні, забезпечує правове регулювання відносин у суспільстві, спрямованих на її розвиток, є саме Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 5 липня 2012 року № 5073-VI, що набрав чинності 3 лютого 2013 року [5].

Відповідно до зазначеного Закону України благодійність є добровільною особистою та/або майновою допомогою для досягнення визначених цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені чи за дорученням бенефіціара; благодійник – дієздатна фізична особа або юридична особа приватного права, яка добровільно здійснює один чи декілька видів благодійної діяльності [6].

Дослідження інших наукових джерел [4; 5; 7–9] дало змогу дійти висновку, що для успішного управління фінансами в бізнесі необхідно планування, отже, для «добрих справ» також потрібен хоча б короткостроковий план дій, принаймні список параметрів, за якими можна оцінити адекватність такої підтримки. Насамперед слід відповісти на питання про те, наскільки ефективною є благодійна допомога, що вона дає компанії. Виділяють такі види благодійності, як традиційна благодійність, корпоративна філантропія, корпоративне громадянство, стратегічна корпоративна філантропія, корпоративна венчурна філантропія.

Так, для традиційної благодійності характерні безкорисність, задоволення всіх запитів, передача прохачам фінансових та матеріальних ресурсів, одночасність пожертвування, відсутність вигоди для благодійника або компанії. Власники та менеджери компаній передають грошові та інші ресурси соціальним і культурним установам, окремим соціально незахищеним громадянам на безоплатній або пільговій основі. Жертводавець не ставить за мету отримання власної користі або досягнення власних цілей в будь-якій формі.

Слід зазначити, що нерегулярність, неоднорідність, безсистемність традиційної благодійності не вирішують гострих соціальних проблем, не знижують соціальної напруженості в суспільстві.

Відмінними рисами стратегічної корпоративної філантропії є довгостроковий інтерес компанії, врахування інтересів благоотримувачів, використання праці волонтерів разом з традиційними фінансовими та матеріальними ресурсами, програмний підхід до надання благодійної допомоги, конкурсне фінансування, відсутність бізнес-вигоди.

Компанії пов'язують соціальні програми зі стратегічними цілями розвитку основного бізнесу. Якщо за традиційної благодійності компанії прагнуть охопити благодійною діяльністю широкий спектр потреб спільноти, то в цьому разі вони прагнуть вкладати кошти перш за все в ті соціальні програми, які можуть вплинути на їх власний розвиток та мінімізувати негативний вплив проблеми на бізнес. Тому, наприклад, вирішуючи проблему наркоманії, СУАЛ-Холдинг створює здорове середовище і в містах присутності, і на самих підприємствах.

У низці досліджень корпоративна венчурна філантропія розуміється як цілеспрямована довгострокова політика компанії по відношенню до місцевих громад на територіях присутності та спільноті загалом. Програма соціального інвестування відповідає трьом критеріям, таким як наявність стратегічних цілей, повернення вкладень ("social value added", "business value added"), наявність організаційних стандартів ("including monitoring and evaluation").

Корпоративна венчурна філантропія посідає сьогодні незначне місце в реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Іноді соціальне інвестування трактують як пайову участь усіх зацікавлених сторін.

Отже, щоб благодійна допомога досягла мети, необхідно розробити стратегію благодійності, середньостроковий та довгостроковий плани відповідно до неї. Не варто побоюватися «бюрократизації» навіть благородних дій. Зовсім не йдеться про безглуздий формалізм, що девальвує саму ідею благодійної допомоги. Говориться про продумані кроки, які роблять благодійність ефективнішою та цивілізованою.

Правильно розроблена стратегія благодійності повинна враховувати всі аспекти цієї діяльності (від соціальної задоволеності співробітників компанії, адже загальна благодійна справа дає змогу краще згуртувати колектив, забезпечити підвищення морального клімату в компанії та її керівника, оскільки найчастіше його бажання допомогти, наприклад, танцювальному колективу, про який він випадково дізнався, руйнує будь-яку стратегію, до соціальної задоволеності клієнта).

Враховуючи все вищезазначене, можемо стверджувати, що сьогодні під час організації благодійної діяльності ПАТ «Українська залізниця» доцільно приділити увагу насамперед таким напрямкам.

1) Виділення в корпоративній організаційній структурі спеціалізованого відділу, що буде займатися стратегічним управлінням корпоративною благодійною діяльністю, адже такі відділи можуть підлаштовуватися під запити клієнта та забезпечувати як повний супровід пожертвуваних коштів, так і підбір надійних організацій, необхідних для виконання благодійної стратегії та клієнта. Благодійна підтримка не повинна бути стихійною, оскільки реальні результати приносять не разові акції, а великі адресні програми та системний підхід. Слід впроваджувати різні механізми систематизації благодійних програм компанії та визначати чіткі напрями благодійної політики.

2) Виділення значних коштів на вирішення соціальних проблем територій своєї присутності, де живуть її співробітники.

3) Врахування того факту, що позиція благодійника полягає в тому, щоб навчити людей самостійно будувати власне життя, створити умови для їх самореалізації, тобто підтримувати перш за все не того, кому гірше за всіх, а того, хто вміє вирішувати проблеми. Оскільки формується чітке розуміння того, що благодійна діяльність ніяким чином не повинна породжувати політику соціального утримання.

4) Ініціювання створення некомерційних організацій та благодійних фондів, що «підживлює» та розвиває громадянське суспільство.

5) Проведення відкритих конкурсів, проектів і програм. Щодо розвитку соціальної відповідальності бізнесу конкурсне фінансування, безсумнівно, є «кроком уперед» і дуже дієвим інструментом благодійної політики. Конкурсний принцип розподілу коштів часто супроводжується тісною взаємодією з органами влади суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування, залученням громадськості та некомерційних організацій до спільного вирішення соціальних проблем. Крім того, конкурси, що організовані самою бізнес-структурою, дають змогу вирішувати проблеми місцевої громади. ПАТ «Українська залізниця» завжди може проконтролювати витрачання

коштів, оперативним чином відстежувати громадську реакцію під час реалізації соціального проєкту, проводити своєчасне коригування.

6) Вкладення благодійних коштів у розвиток соціальної інфраструктури. Цей напрям необхідно розглядати як інвестиції в людські ресурси країни, які дають змогу відкривати додаткові робочі місця, створювати додатковий продукт, поліпшувати умови життя населення.

7) Системне впровадження політики корпоративного волонтерства. Головним призначенням цього виду корпоративної відповідальності має бути подолання проблем відносно важливих поточних напрямів діяльності та вирішення суспільних завдань тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, чим вище рівень корпоративної благодійності, чим вище зацікавленість компанії у своїй благодійній діяльності, чим якісніше вона планується, чим більше вона відповідає стратегічним напрямкам розвитку компанії, тим вигідніше вона як для суспільства, так і для самої компанії. Це утворює більше можливостей для управління репутацією компанії.

Корпоративна стратегічна філантропія ПАТ «Українська залізниця» повинна сприйматись як двостороння комунікація зі стейкхолдерами, що дає змогу мінімізувати ризик негативної зворотної реакції, оскільки більшість важливих стейкхолдерів залучена в процес, а корпоративні пожертвування спрямовуються на цілі, які узгоджені зі стейкхолдерами. Це допомагає одержувачам пожертвувань та місцевій громаді ідентифікувати себе з донором

(комерційною організацією), а також стимулювати соціальні, політичні, економічні системні зміни в місцевому співтоваристві.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт «ПАТ «Українська залізниця». URL: [http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit\\_ratings](http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit_ratings).
2. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/100-najbilshih-derzhavnih-kompanij-zakinchili-2017-rik-z-pributkom-v-444-mlrd-grn>.
3. Сучасний тлумачний словник української мови: 100 000 слів / за заг. ред. В. Дубічинського. Харків: Школа, 2009. 1008 с.
4. Буздуган Я. Роль благодійних організацій у вирішенні соціальних проблем суспільства. Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Серія: Економіка. 2002. № 12. С. 99–103.
5. Савчук О., Бугерова О. Благодійна діяльність бізнесових організацій та благодійних фондів. Наукові записки НаУКМА. 2011. Т. 123. С. 61–68.
6. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 2013 року № 25. Ст. 252. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>.
7. Камишнікова Е. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну стратегію. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Т. 27. № 1. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 199–205.
8. Лазукова Е., Мельникова Е. Порядок учета благотворительной помощи. Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2011. № 3. С. 9–12.
9. Римар І. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. Т. 1. № 2. С. 65–67.