

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.65](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.65)

УДК 330.131:656.2

Н. Г. Панченко,

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

АНТИКРИЗОВИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ УКРАЇНИ

N. G. Panchenko

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of Economics and Management of Industrial and Commercial Business,
Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkov*

CRISIS MANAGEMENT APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF RAILWAY TRANSPORT OF UKRAINE

В статті визначено, що соціально відповідальне ставлення компанії до своїх працівників, інвесторів, споживачів та в цілому до середовища свого функціонування є тим ключем до успіху, який забезпечує не лише збільшення прибутку підприємства, але й формує його довгострокову позитивну репутацію. Проаналізовано тенденції функціонування залізничного транспорту, які дозволили встановити загострення системної кризи в галузі. Визначено, що проявами кризових явищ на залізничному транспорті є різке падіння обсягів роботи галузі, скорочення чисельності працівників основної діяльності, падіння позицій галузі у рейтингу заробітних плат, критичний рівень зносу фондів, оголошення технічного дефолту та отримання низьких кредитних рейтингів з боку міжнародних рейтингових організацій, низький рівень інвестицій в активи, тотальна корупція та клановість. Визначено, що поглиблення деструктивних процесів в галузі фактично призвело до загострення кризи довіри з боку основних стейкхолдерів, кризи безпеки перевезень, кризи управління та ефективності, технологічної кризи, кадрової, інноваційної, інвестиційної та екологічної криз. На основі цього визначено зовнішні і внутрішні загрози розвитку залізничного транспорту та ризики його реформування. Обґрунтовано антикризові властивості соціальної відповідальності. Подано антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті, що ґрунтується на розкритті зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків реформування залізничного транспорту та враховує такі антикризові властивості соціальної відповідальності, як інноваційність, комунікаційність, оптимізаційність, інтеграційність та морально-етичне виховання. Встановлено, що використання даного підходу дозволить визначитися з інструментами формування системи соціальної відповідальності ПАТ «Укрзалізниця» та сприятиме впровадженню принципів соціально відповідального господарювання на залізничному транспорті.

The article states that the socially responsible attitude of the company towards its employees, investors, consumers and, in general, the environment of its functioning is the key to success, which

ensures not only an increase in the company's profit but also creates its long-term positive reputation. The tendencies of functioning of the railway transport, which allowed establishing aggravation of a systemic crisis in the industry, were analyzed. It was determined that the manifestations of crisis phenomena in the railway transport are a sharp decline in the work of the industry, a decrease in the number of employees of the main activity, the fall of the industry's position in the wage rating, the critical level of depreciation of funds, the announcement of technical default and obtaining low credit ratings by international rating organizations, low the level of asset investment, total corruption and clannishness. It was determined that the deepening of destructive processes in the industry actually led to an aggravation of the crisis of confidence by the main stakeholders, the crisis of safety of transportation, crisis management and efficiency, technological crisis, personnel, innovation, investment and environmental crises. Based on this, external and internal threats to the development of rail transport and the risks of its reform are identified. The anti-crisis properties of social responsibility are substantiated. The anti-crisis approach to the development of social responsibility in railway transport, based on the disclosure of external and internal threats, the risks of rail transport reform, is taken into account, and takes into account the anti-crisis features of social responsibility, such as innovation, communication, optimization, integration and moral and ethical upbringing. It is established that the use of this approach will allow us to determine the tools for forming the system of social responsibility of PJSC «Ukrzaliznytsja» and will promote the implementation of the principles of socially responsible management in rail transport.

Ключові слова: соціальна відповідальність; залізничний транспорт; антикризовий підхід; загрози; ризики реформування; криза.

Keywords: social responsibility; rail transport; anti-crisis approach; threats; risks of reform; crisis.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Практика діяльності розвинутих європейських компаній успішно доводить, що в основі ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку знаходяться не лише технологічні фактори виробництва та інновації. Основу економічної могутності компанії поряд з факторами технологій, продуктивності праці та прибутковості становлять реальні прояви останньою турботи про рівень соціального забезпечення та розвитку працівників, підтримки соціально незахищених верств населення, духовності, освіти і культури, захисту навколишнього середовища та дотримання морально-етичних і законних принципів ведення діяльності. Фактично сьогодні саме соціально відповідальне ставлення компанії до своїх працівників, інвесторів, споживачів та в цілому до середовища свого функціонування є тим ключем до успіху, який забезпечує не лише збільшення прибутку підприємства, але й формує його довгострокову позитивну репутацію.

Нажаль, трансформаційні зміни, що наразі мають місце на залізничному транспорті України, призвели до ще більшого загострення кризової ситуації в галузі. Падіння обсягів перевезень, відтік кадрів та інвестицій, наростання технологічної відсталості стали результатом десоціалізації політики розвитку ПАТ «Укрзалізниця». В таких складних фінансово-економічних та соціальних умовах єдиним напрямком подолання системної кризи в галузі є зміна політики розвитку українських залізниць в напрямку реалізації антикризових властивостей соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку соціальної відповідальності в цілому і на залізничному транспорті зокрема приділялася досить значна увага вченими як закордонної, так і вітчизняної наукових шкіл. Теоретичному осмисленню змісту соціальної відповідальності присвячені праці таких вчених-науковців, як Грішнова О., Друкер П., Кліменко О., Колот А., Котлер Ф., Охріменко О., Фвідмен М. та інших [1-7]. Значний внесок в розроблення засад соціальної відповідальності на залізничному транспорті здійснили Ворона О., Дикань В., Калініченко Л., Компанієць В., Корінь М., Токмакова І., Шкуліпа Л. та інші [8-13]. Попри існування численних досліджень, присвячених проблемі розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті, в сьогочасних умовах кризи галузь потребує реалізації якісно нового підходу до подолання її проявів, що відповідав би сучасним принципам ведення підприємницької діяльності та забезпечив би якісну трансформацію взаємовідносин ПАТ «Укрзалізниця» з ключовими для галузі стейкхолдерами. Саме тому, **метою статті** є розкриття зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків реформування ПАТ «Укрзалізниця» та обґрунтування на цій основі антикризового підходу до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті.

Виклад основного матеріалу. Аналіз тенденцій функціонування залізничного транспорту України дозволив встановити, що наразі ПАТ «Укрзалізниця» перебуває в стані системної кризи, яка не дозволяє галузі стати на шлях якісних перетворень. Проявами системної кризи на залізничному транспорті є [14-17]:

по-перше, різке падіння обсягів роботи галузі, що виразилося в скороченні за 15 років транзиту вантажів на 54,36 % (на 24145,4 млн. т-км), вантажообігу – на 0,64 % (на 1226,4 млн. т-км) та пасажирообігу – на 44,6 % або 2542,2 млн. пас-км;

по-друге, скорочення чисельності працівників основної діяльності - за 15 років кількість працюючих зменшилася на 152,6 тис. осіб;

по-третє, падіння позицій галузі у рейтингу заробітних плат – за 6 років (2010-2016 роки) ПАТ «Укрзалізниця» втратила 5 позицій за рівнем оплати праці;

по-четверте, критичний рівень зносу фондів – наразі основні засоби галузі морально і фізично застаріли: рівень зносу магістральних електровозів сягає 84 %, маневрових тепловозів – 80 %, парку вантажних вагонів – понад 90 %, пасажирських вагонів – 87 %, парку електро- та дизель-поїздів – більше 90 %, тягових підстанцій – 67 %, контактної мережі – 55 %;

вп'яте, оголошення технічного дефолту та отримання низьких кредитних рейтингів з боку міжнародних рейтингових організацій;

по-шосте, низький рівень інвестицій в активи – наразі фактичний рівень капітальних інвестицій в інфраструктуру, рухомий склад та інші об'єкти залізничного транспорту в 4 рази менше ніж вкладення таких операторів залізничного транспорту, як ВАТ «РЖД», Canadian National, Canadian Pacific, Union Pacific, KTZ;

по-сьоме, тотальна корупція та клановість. Неодноразові дослідження громадської організація «Залізниця без корупції» вказують на існування численних схем розкрадання коштів в процесі тендерних закупівель. Найпоширенішими механізмами «відмивання» коштів ПАТ «Укрзалізниця» стали постачання запасних частин за завищеними цінами, махінації з податками, укладання договорів з фіктивними фірмами, фірмами «прокладками» та компаніями, що взагалі не є виробниками продукції у виграному тендері тощо [18]. Як наслідок, за слова Міністра інфраструктури України В. Омеляна «через корупцію Укрзалізниця втрачає мінімум 15 млрд. грн на рік» [17].

Саме ці тенденції функціонування залізничного транспорту підтверджують поглиблення деструктивних процесів в галузі, що фактично призвели до загострення кризи довіри з боку основних стейкхолдерів, кризи безпеки перевезень, кризи управління та ефективності, технологічної кризи, кадрової, інноваційної, інвестиційної та екологічної криз. Безумовно, що такого роду деструкції розвитку залізничного транспорту в значній мірі стали результатом і тих процесів, що наразі мають місце в середовищі функціонування галузі. У зовнішньому середовищі найбільш загрозливий вплив на розвиток залізничного транспорту та його конкурентоспроможність в умовах євроінтеграції мають:

- розбудова нових сухопутних маршрутів в обхід України;
- погіршення макроекономічної ситуації в країні, загострення воєнного конфлікту на Сході;
- падіння обсягів промислового виробництва;
- посилення конкуренції з боку інших видів транспорту;
- погіршення якості життя населення, демографічна криза;
- інфляція, нестабільність курсу гривні;
- відтік інвесторів;
- посилення рейдерських атак;
- втрата державного контролю над природними монополіями, послаблення її регулюючої функції тощо.

З іншого боку не меншу загрозу носять ті проблеми, що мають місце в середині галузі. Серед найбільш несприятливих тенденцій функціонування українських залізниць слід виділити: зростання тарифів та непрозорість ціноутворення, часті зміни керівництва та жорсткий стиль управління, низький рівень взаємодії з бізнес середовищем, низьку якість транспортно-логістичного обслуговування, низькі соціальні стандарти та соціальний захист персоналу, незадовільний рівень участі у реалізації програм розвитку країни, високу енерго- та ресурсоемісність, недосконалість системи мотивації, техніко-технологічну відсталість, слабку інформаційна відкритість галузі, корупцію та клановість, відсутність інвестицій, низький кредитний рейтинг, погіршення фінансово-економічного становища та слабкість кадрової політики тощо.

Варто вказати і на те, що процеси реформування залізничного транспорту, які наразі реалізуються в рамках виконання, прийнятої Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту, покликаної [19] підвищити ефективність діяльності галузі шляхом забезпечення безпеки функціонування і доступності ринку послуг залізниць для всіх суб'єктів господарювання; створити умови для рівного доступу до користування послугами об'єктів інфраструктури залізничного транспорту та додатковими послугами; удосконалити систему управління залізничним транспортом; створити сприятливі умови для залучення інвестицій, необхідних для оновлення та модернізації виробничо-технічної бази залізниць та забезпечити прозорість їх фінансової діяльності, також можуть призвести до неочікуваних негативних змін.

У випадку подальшого ігнорування потреб галузі та затягування процесів реформування існує високий рівень ймовірності, по-перше, втрати споживачів та долі ринку, по-друге, поглиблення технологічної відсталості, втрати пропускних здатностей, по-третє, підвищення рівня аварійності на залізницях України, вчетверте, втрати інвестицій, необоротних активів, комерційної таємниці, соціальної інфраструктури; по-п'яте, наростання боргових зобов'язань, неплатоспроможності, втрати керованості бізнес-процесів та порушення організаційних комунікацій; по-шосте, відтоку висококваліфікованих, професійних кадрів, погіршення трудової дисципліни, падіння рівня продуктивності праці, неможливості виконання соціальних зобов'язань перед персоналом; по-сьоме, дезінтеграції з бізнес середовищем та неможливості участі у загальнодержавних проектах розвитку тощо.

В таких складних умовах основне завдання залізничного транспорту полягає у відновленні довіри з боку ключових для галузі стейкхолдерів шляхом реалізації потенціалу соціальної відповідальності. На сьогоднішній день соціальна відповідальність це не лише меценатство, соціальний захист працівників, добropорядні взаємовідносини з партнерами. В першу чергу, соціальна відповідальність є проявом рівня морально-етичного виховання особистості та тих культурно-етичних основ, що діють в певній компанії. Адже саме остання будується на особистих якостях як персоналу, так і керівництва, усвідомленні суспільної значимості їх діяльності, а також відображає їх ініціативність, здатність до професійного виконання зобов'язань і творчого ставлення до справ. Почуття обов'язку, взаємоповага, дисципліна, патріотизм, переживання є тими соціально-психологічними нормами, на яких основана соціальна відповідальність.

З іншого боку, соціальна відповідальність забезпечує і певного роду мотивацію як працівників, так і компанії в цілому в процесі реалізації власної господарської діяльності. Будь-яка компанія наразі цілком розуміє, що успішно розвивати, залучати інвестиції та отримувати прибуток необхідно дотримуватися зобов'язань перед державою, вчасно сплачувати податки, прозоро співпрацювати зі стейкхолдерами, а також турбуватися про рівень життя та умови праці власних працівників. Гідні умови та оплата праці працівників, навчання співробітників та надання їм можливості для розвитку означає не лише зростання продуктивності праці, запобігання плинності кадрів, але й є мотивом для залучення кращих працівників, інструментом формування іміджу відповідального роботодавця, що і відображає мотиваційну властивість соціальної відповідальності.

Одночасно з цим, використання сучасних методів організації праці, необхідність дотримання стандартів безпеки праці, а також пристосування до екологічних стандартів змушує компанії всіляко сприяти власному інноваційному розвитку, впроваджуючи нові технології виробництва, реалізуючи різного роду ресурсо- та енергозберігаючі заходи. Тому використовуючи такого роду інноваційні властивості соціальної відповідальності, підприємства одночасно й забезпечують оптимізацію власних виробничих витрат, підвищуючи тим самим ефективність виробництва та поліпшуючи фінансово-економічні показники діяльності.

Іншим важливим аспектом підтримки стабільних конкурентних позицій компанії на ринку є її взаємодія з контрагентами, що відображає комунікаційна властивість соціальної відповідальності. Потреба в інвестиції вимагає добropорядних відносин та чесності по відношенню до інвесторів та акціонерів, недопущення маніпулювання інвестиціями та забезпечення їх цільового використання; потреба в якісних ресурсах – відповідного ставлення до постачальників; потреба в ринках збуту та попиту на власну продукцію – етичного ставлення до споживачів, пріоритету їх потреб і вимог над власними вигодами підприємства. Навіть у відносинах із конкурентами основою підтримки конкурентної стійкості компанії є дотримання принципів добросовісної конкуренції, запобігання таємних угодам на ринку та дотримання конкурентного законодавства.

Варто зазначити і те, що будь-який суб'єкт господарювання для підтримки власної ефективності та конкурентоспроможності зацікавлений у залученні державних інвестицій або замовлень шляхом участі у державних та регіональних проектах розвитку, оскільки таким чином надається можливість для отримання певного роду преференцій з боку держави. Окрім цього, співпрацюючи з державними та громадськими організаціями під час реалізації проектів регіонального чи загальнодержавного значення компанія отримує можливість розширити ринки збуту власної продукції, інтегруючись в систему взаємовідносин «країна-регіон-суспільство».

Грунтуючись на вище визначено, можна стверджувати, що соціальній відповідальності як політиці діяльності компанії, спрямованій не лише на отримання прибутку, але забезпечення позитивного внеску в розвиток суспільства, притаманний цілий комплекс таких антикризових властивостей, як інноваційність, комунікаційність, оптимізаційність, інтеграційність та морально-етичне виховання. Відповідно до цього, в основу подолання кризових явищ в галузі пропонується покласти антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті (рисунок 1), що ґрунтується на розкритті зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків реформування залізничного транспорту та враховує такі антикризові властивості соціальної відповідальності як інноваційність, комунікаційність, оптимізаційність, інтеграційність та морально-етичне виховання. Використання даного підходу дозволить визначитися з інструментами формування системи соціальної відповідальності ПАТ «Укрзалізниця» та сприятиме впровадженню принципів соціально відповідального господарювання на залізничному транспорті. Це пов'язано з тим, що для залізничного транспорту розвиток соціальної відповідальності означає формування моральної основи трансформації галузі, підвищення її ділової репутації, створення корпоративних цінностей та забезпечення лояльності персоналу, підвищення інноваційної сприйнятливості та гармонізацію відносин залізниць з бізнес середовищем функціонування.

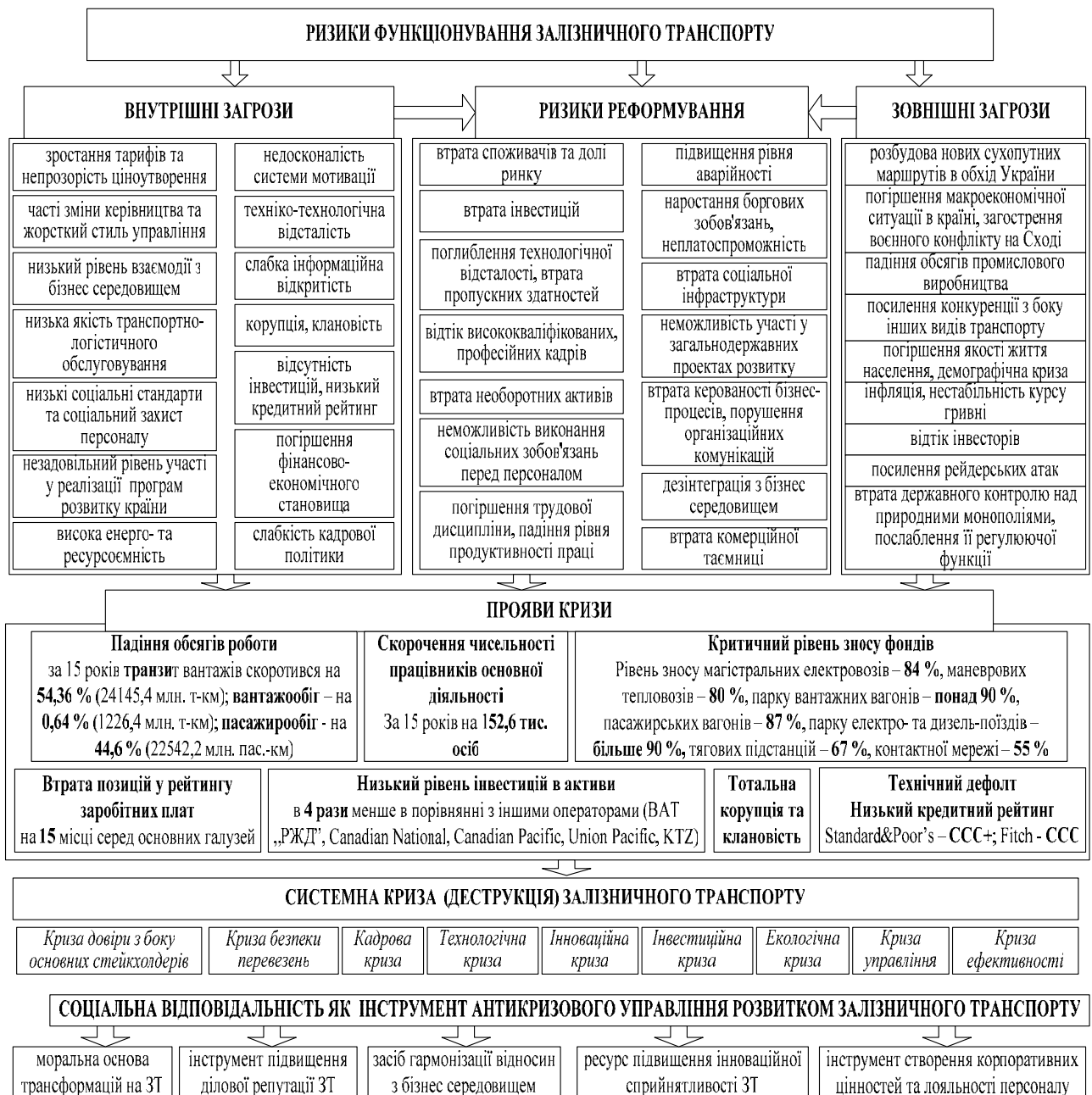


Рисунок 1. Антикризисний підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті

Висновок. Таким чином, соціальна відповідальність є тим єдиним інструментом, який дозволить подолати системну кризу на залізничному транспорті. Проаналізовано тенденції функціонування залізничного транспорту, які дозволили встановити загострення системної кризи в галузі. Визначено, що проявами кризових явищ на залізничному транспорті є різке падіння обсягів роботи галузі, скорочення чисельності працівників основної діяльності, падіння позицій галузі у рейтингу заробітних плат, критичний рівень зносу фондів, оголошення технічного дефолту та отримання низьких кредитних рейтингів з боку міжнародних рейтингових організацій, низький рівень інвестицій в активи, тотальна корупція та клановість. Визначено, що поглиблення деструктивних процесів в галузі фактично призвело до загострення кризи довіри з боку основних стейкхолдерів, кризи безпеки перевезень, кризи управління та ефективності, технологічної кризи, кадрової, інноваційної, інвестиційної та екологічної криз. На основі цього визначено зовнішні і внутрішні загрози розвитку залізничного транспорту та ризики його реформування. Обґрунтовано антикризові властивості соціальної відповідальності. Подано антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті, що ґрунтується на розкритті зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків реформування залізничного транспорту та враховує такі антикризові властивості соціальної відповідальності, як інноваційність, комунікаційність, оптимізаційність, інтеграційність та морально-етичне виховання. Використання даного підходу дозволить визначитися з інструментами формування системи соціальної відповідальності ПАТ «Укрзалізниця» та сприятиме впровадженню принципів соціально відповідального господарювання на залізничному транспорті.

Література.

- 1 Грішнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні / О.А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка. – 2011. - № 1(15). – С. 39-46.
- 2 Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. – NY : Harper&Row, 1994. – P. 840.
- 3 Кліменко О.М. Соціальна відповідальність бізнесу як стратегічний напрямок його розвитку / О.М. Кліменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2006. – №14. – С. 55–56.
- 4 Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А.М. Колот // Економічна теорія : науковий журнал. – 2013. – № 4. – С. 5–27.
- 5 Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф.Котлер, Н. Лі.; пер. з англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.
- 6 Охріменко О. О. Соціальна відповідальність : навчальний посібник / О.О. Охріменко, Т.В. Іванова. – Київ: НТУ України «Київський політехнічний інститут», 2015. –180 с.
- 7 Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits / M. Friedman [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- 8 Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності / О.В. Ворона // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. - № 30. – С. 127-133.
- 9 Дикань В.Л. Соціально-економічна модернізація залізничного транспорту України / В.Л. Дикань, Л.Л. Калініченко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2012. – № 38. – С. 121–131
- 10 Компанієць В.В. Соціальна відповідальність на залізничному транспорті України: щодо оцінки наслідків реформування та механізму забезпечення / В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 55. – С. 151–161.
- 11 Корінь М.В. Соціальний розвиток колективу ПАТ «Українська залізниця» в умовах реформування галузі: наслідки та елементи забезпечення / М.В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. - № 56. – С. 97-104.
- 12 Токмакова І.В. Розвиток соціально-господарської відповідальності підприємств залізничного транспорту / І.В. Токмакова // Стратегії економічного розвитку : держава, регіон, підприємство : колективна монографія / За заг. ред. К. С. Шапошникова та ін.: у 2 т. . – Херсон: Гельветика», 2015. – Т. 1. – С. 334–347.
- 13 Шкуліпа Л.В. Соціально відповідальні реструктуризація залізничного транспорту в Україні як провідна детермінанта в ССВЗТ / Л.В. Шкуліпа // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». – 2012. – Вип. 4. – С. 44-50.
- 14 Довідник основних показників роботи регіональних філій ПАТ «Українська залізниця» (2002-2017 роки). – Київ: ПАТ «Українська залізниця». Управління статистики, 2018. – 39 с.
- 15 Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua/about/documents/>.
- 16 Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» 2017-2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uz.gov.ua/about/general_information/.
- 17 Укрзалізниця знову має намір підняти тарифи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://gazeta.ua/articles/economics/_ukrzaliznicya-znovu-maye-namir-pidnyati-tarifi/855864.
- 18 Опубліковано інфографіку про корупцію на тендерах «Укрзалізниці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://apostrophe.ua/ua/news/business/transport/2017-01-25/opublikovana-infografika-o-korruptsii-na-tenderah-ukrzaliznyitsi/84526>.
- 19 Укрзалізниця знову має намір підняти тарифи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://gazeta.ua/articles/economics/_ukrzaliznicya-znovu-maye-namir-pidnyati-tarifi/855864.
- 20 Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80>.

References.

- 1 Hrishnova, O.A. (2011), “Social responsibility in the context of overcoming the systemic crisis in Ukraine”, *Demografiia ta sotsial'na ekonomika*, vol. 1(15), pp. 39-46.
- 2 Drucker, P. F. (1994), “Management: Tasks, Responsibilities, Practices”, Harper&Row, New York City, U.S.A.
- 3 Klimenko, O.M. (2006), “ Social responsibility of business as a strategic direction of its development”, *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 14, pp. 55–56.
- 4 Kolot, A.M. (2013), “Corporate Social Responsibility: Evolution and Development of Theoretical View”, *Ekonomichna teoriia : naukovyj zhurnal*, vol. 4, pp. 5–27.
- 5 Kotler, F., N., Li and S. Jarinich, (2005), “Korporativna social'na vidpovidal'nist'. Jak zrobiti jakomoga bil'she dobra dlja vashoi kompanii ta suspil'stva” [Corporate Social Responsibility. How to make as much good as possible for your company and society]□, Standart, Kyiv, Ukraine.
- 6 Okhrimenko, O. O. and Ivanova, T.V. (2015), “Sotsial'na vidpovidal'nist'”, [Social responsibility]□, NTU Ukrainy Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut, Kyiv, Ukraine.

- 7 Friedman, M. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", available at: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (Accessed 1 Nov 2018).
- 8 Vorona, O.V. (2010), "Methodological approaches to assessing the level of social responsibility", Bulletin of the Economy of Transport and Industry, vol. 30, pp. 127-133.
- 9 Dykan', V.L. and Kalinichenko, L.L. (2012), "Socio-economic modernization of the railway transport of Ukraine", Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti, vol. 38, pp. 121-131.
- 10 Kompaniets', V.V. (2016), "Social Responsibility in Ukraine's Railway Transport: Assessing the Consequences of Reform and Security Mechanism", Bulletin of the Economy of Transport and Industry, vol. 55, pp. 151-161.
- 11 Korin', M.V. (2016), "Social development of PJSC "Ukrainian Railways" collective in the context of sector reform: implications and security elements", Bulletin of the Economy of Transport and Industry, vol. 56, pp. 97-104.
- 12 Tokmakova, I.V. (2015), "Rozvytok sotsial'no-hospodars'koi vidpovidal'nosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu", [Development of social and economic responsibility of enterprises of railway transport]□, Hel'vetyka, Kherson, Ukraine.
- 13 Shkulipa, L.V. (2012), "Socially responsible restructuring of rail transport in Ukraine as a leading determinant in the SSTC", Zbirnyk naukovykh prats' Dnipropetrovs'koho natsional'noho universytetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana «Problemy ekonomiky transportu», vol. 4, pp. 44-50.
- 14 Public Joint Stock Company "Ukrainian Railway" (2018), "Dovidnyk osnovnykh pokaznykiv roboty rehional'nykh filij PAT «Ukrains'ka zaliznytsia» (2002-2017 roky), Kyiv, Ukraine.
- 15 Public Joint Stock Company "Ukrainian Railway" (2017), "Stratehiia rozvytku PAT «Ukrzaliznytsia» na 2017-2021 roky", available at: <http://www.uz.gov.ua/about/documents/> (Accessed 5 Nov 2018).
- 16 Public Joint Stock Company "Ukrainian Railway" (2017), "Osnovni aspekty stratehii rozvytku PAT «Ukrzaliznytsia» 2017-2021 roky", available at: http://www.uz.gov.ua/about/general_information/ (Accessed 5 Nov 2018).
- 17 Gazeta.ua (2018), "Ukrzaliznytsia znovu maie namir pidniaty taryfy", available at: https://gazeta.ua/articles/economics/_ukrzaliznytsia-znovu-maye-namir-pidnyati-tarifi/855864 (Accessed 30 Oct 2018).
- 18 Apostrophe.ua (2017), "Opublikovano infografiku pro koruptsiuu na tenderakh «Ukrzaliznytsi»", available at: <https://apostrophe.ua/ua/news/business/transport/2017-01-25/opublikovana-infografika-o-korruptsii-na-tenderah-ukrzaliznytsi/84526> (Accessed 9 Nov 2018).
- 19 Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), "Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi prohramy reformuvannia zaliznychnoho transportu", available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80> (Accessed 9 Nov 2018).

Стаття надійшла до редакції 14.11.2018 р.