

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

*Овчиннікова В.О., д.е.н., професор,  
Корінь М.В., д.е.н., професор,  
Обруч Г.В., к.е.н., доцент,  
Чорнобровка І.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*На основі ґрунтовного аналізу сучасного стану підприємств залізничного транспорту виявлено стале скорочення обсягових показників їх роботи і зниження частки залізничної компанії на ринку транспортно-логістичних послуг. Встановлено, що наростання проблем зношеності і технічної непридатності залізничної інфраструктури та рухомого складу призвело до скорочення провізної і пропускнув спроможності підприємств залізничного транспорту та зниження якості залізничних перевезень. Доведено доцільність застосування інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств, які довели свою ефективність в умовах системної кризи. Виявлено, що одним із найефективніших наразі антикризових інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств є соціальна відповідальність. Досліджено особливості впровадження компаніями практики соціально відповідального господарювання. В умовах інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу доведено доцільність впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність національної залізничної компанії. Розроблено модель впровадження соціальної відповідальності в АТ «Укрзалізниця», що включає функціональний, забезпечуючий, інструментальний та результативний блоки реалізації цілей соціально відповідального господарювання підприємствами галузі.*

*Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, сталий розвиток, антикризові інструменти, соціальна відповідальність, модель.*

**SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR ENSURING THE  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT  
ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE SOCIO-ECONOMIC  
CRISIS**

*Ovchynnikova V., Doctor of Economics, Professor,  
Korin M., Doctor of Economics, Professor,  
Obruch H., PhD in Economics, Associate Professor,  
Chernobrovka I., PhD in Economics, Associate Professor (USURT)*

*Based on analysis of the current state of railway transport enterprises, a steady reduction in the volume indicators of their work and a decrease in the share of the railway company in the market of transport and logistics services were revealed. It is established that the growing problems of deterioration and technical unsuitability of railway infrastructure and rolling stock have led to a reduction in the carrying and capacity of railway transport*

*enterprises and a decrease in the quality of railway transportation. The expediency of using tools to ensure the sustainable development of enterprises, which proved the effectiveness of use in the context of a systemic crisis, is proved. It is revealed that one of the most effective anti-crisis tools for ensuring sustainable development of enterprises is social responsibility. The features of companies' implementation of socially responsible management practices are studied. In the context of internationalization and globalization of business, the expediency of implementing the principles of corporate social responsibility in the activities of the national railway company is proved. A model of implementing social responsibility at JSC "Ukrzaliznytsia" has been developed, which includes functional, providing, instrumental and effective blocks for implementing the goals of socially responsible management by industry enterprises. In particular, the functional block is formed on the basis of identifying traditional and specific functions, the performance of which is facilitated by social responsibility. The supporting block determines the expediency of forming resource, intellectual and personnel, information and innovation and methodological support for the development of social responsibility in railway transport. The tool block defines promising tools, the use of which in the activities of the railway company will allow achieving economic, social and environmental sustainability in the long term and will contribute to the formation of a positive image of railway company. The effective block defines economic, social and environmental results, which are achieved by introducing the practice of socially responsible management.*

**Keywords:** *railway transport enterprises, sustainable development, anti-crisis tools, social responsibility, model.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день національний перевізник АТ «Укрзалізниця» розвивається в умовах глибокої системної кризи, що знаходить відображення в негативній динаміці показників його розвитку. Залізнична компанія стрімко втрачає стійкі позиції не лише на міжнародному, але й на вітчизняному транспортно-логістичному ринку. Гостра потреба в покращенні системи управління АТ «Укрзалізниця», подоланні проявів корупції та політичної залежності діяльності компанії, оптимізації операційних бізнес-процесів і підвищенні ефективності діяльності, налагодженні процесів матеріально-технічного забезпечення, покращенні стану інфраструктури і рухомого складу та підвищенні безпечності і якості залізничних перевезень визначає доцільність зміни підходів і механізмів забезпечення сталого господарювання підприємств залізничного транспорту, зокрема використання потенціалу соціальної відповідальності як найбільш ефективного сьогодні антикризового

інструменту забезпечення сталого розвитку підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту присвячено наукові праці широкого кола вчених, серед яких: В. Дикань, Н. Каличева, О. Мних, Н. Панченко, І. Токмакова, В. Яновська та ін. [1-7]. Однак, на сьогодні, зважаючи на трансформаційні зміни в економічному середовищі розвитку бізнес-суб'єктів, у т. ч. транспортно-логістичного сектору, і загострення кризових явищ в соціальній та екологічній сфері, актуального значення набуває дослідження ефективності використання потенціалу соціальної відповідальності як дієвого антикризового інструменту забезпечення сталого зростання підприємств залізничного транспорту.

**Метою статті** є дослідження стану та тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту і обґрунтування доцільності застосування потенціалу соціальної відповідальності як

антикризового інструменту забезпечення їх сталого зростання.

**Виклад основного матеріалу.** Аналізуючи стан АТ «Укрзалізниця» протягом 2010-2021 рр., стає зрозуміло, що частка вітчизняної залізничної компанії на ринку вантажних перевезень країни знизилася з 57,3 до 50,7 %, а обсяг вантажних перевезень залізничним транспортом скоротився на 27,3 % з 432,5 до 314,3 млн т відповідно (рис. 1) [8]. Поряд з цим, незважаючи на зростання

обсягу вантажних перевезень залізничним транспортом у 2021 р. на 2,9 % порівняно з попереднім роком, слід відзначити, що нарощення обсягів роботи інших видів транспорту відбувалося більш прискореними темпами. Зокрема за цей період темп приросту обсягів вантажних перевезень автомобільним транспортом склав 16,2 %, тобто на 13,3 % більше порівняно з темпом приросту обсягів вантажної роботи залізничного транспорту.



Рис. 1. Динаміка обсягу вантажних перевезень підприємствами транспорту, у т. ч. залізничного транспорту, за період 2010-2021 рр. [8]

Безсумнівно, стале погіршення показників обсягової роботи підприємств залізничного транспорту зумовлено поглибленням системних проблем, що з часом набувають все більш катастрофічних наслідків. На сьогодні потенціал провізної і пропускної спроможності підприємств залізничного транспорту практично вичерпано, що пов'язано з наростанням проблеми зношеності і технічної непридатності залізничної інфраструктури і рухомого складу.

Локомотивний парк АТ «Укрзалізниця» наразі перебуває в критичному стані: тепловози зношені на

98,3 %, електровози – на 94,4 %. Середній вік електровозів складає 40,6 років при нормативному терміну експлуатації в 30 років, магістральних тепловозів – 30,7 років у при нормативі 20 років, маневрових тепловозів – 35,8 років у при нормативі 25 років. У свою чергу кількість локомотивів, термін експлуатації яких нині менше 25 років, складає лише близько 5 % інвентарного парку тягового рухомого складу [9]. Отже, більшість локомотивів вичерпали нормативний термін безпечної експлуатації і мають бути списані через критичну загрозу безпеці руху поїздів і можливість завдання не виправної техногенної шкоди

навколишньому середовищу.

Ігнорування потреби в здійсненні капітально-відновлювальних робіт і реконструкції залізничних колій призвело до катастрофічної ситуації - зростання довжини непридатних для подальшої експлуатації колій і збільшення кількості залізничних ділянок, на яких діють швидкісні обмеження. Станом на кінець 2021 р. 6883,4 км головних колій потребували капітального ремонту, а 2888,7 км – здійснення робіт з реконструкції залізничного полотна. Тенденція нарощення обсягів простроченого капітального ремонту та реконструкції залізничного полотна зберігається уже протягом багатьох років.

Так, за 2021 р. вдалося капітального відновити лише 78,5 км головних і 48,8 км станційних та спеціальних колій, рівень реконструкції полотна склав 194,3 км [10].

Не менш скрутною залишається ситуація зі станом вагонного парку. На сьогодні рівень зношеності вантажних вагонів складає 92,72 %, що пов'язано з неналежним рівнем їх оновлення і несвоєчасністю здійснення ремонтних робіт. Загалом за 1992-2020 рр. темпи списання вантажних вагонів перевищували темпи їх оновлення майже в 7 разів. Як результат, 70 % від загальної кількості вантажних вагонів (73,3 тис. од.) використовується понаднормативний термін, а 18,4 тис. од. у зв'язку з півторазовим перевищенням встановленого терміну служби та з вимог безпеки руху мають бути списані найближчим часом [11].

Щодо технічного стану пасажирського рухомого складу слід вказати, що за останні п'ять він значно скоротився, зокрема кількість пасажирських вагонів зменшилася на 1005 од. (26 %); секцій електропоїздів – на 243 секції (21 %), секцій дизель-поїздів – на 66 секцій (31 %). Через системне недофінансування 41 % експлуатаційного парку пасажирського рухомого складу потребує різних видів ремонту, які наразі

відкладено у зв'язку з невідповідністю тарифів на пасажирські перевезення економічно обґрунтованому рівню, і через відсутність компенсації з бюджету за виконання соціально значущих перевезень [11].

Зважаючи на катастрофічний технічний стан рухомого складу та інфраструктури, важливо вказати, що на сьогодні це є основною причиною транспортних подій, кількість яких протягом останніх десяти років невпинно зростає. Так, протягом 2010 р. зафіксовано 308 транспортних подій, більшість яких спровоковано появою несправностей локомотивів і їх переобладнанням на шляху прямування [12]. У 2019 р. на залізничному транспорті загалом сталося 1202 транспортних події, з яких 128 – зіткнення, сходження з рейок рухомого складу залізничного транспорту, 24 – пожежі, які сталися на рухомому складі. У 2020 р. на українській залізниці відбулося 813 транспортних подій, у т. ч. з причини зіткнення і сходження з рейок рухомого складу – 126 [13-14].

Поряд з цим відповідно знижується і якість вантажних та пасажирських перевезень і рівень лояльності споживачів до послуг залізничного транспорту. Протягом останніх років клієнти вкрай незадоволені рівнем сервісу та якістю послуг, що надаються підприємствами залізничного транспорту. У таких умовах найбільш загрозливого характеру для залізничної галузі набуває втрата довіри до залізничної компанії з боку споживачів, які можуть здійснити свідомий перехід до користування послугами інших видів транспорту, що в кінцевому підсумку може призвести до подальшого падіння обсягів перевезень, втрати вагової долі на транспортно-логістичному ринку, зростання боргових зобов'язань і погіршення фінансово-економічного становища залізничної компанії. Зокрема, у сфері вантажних перевезень клієнти стикаються з порушенням термінів і збереженості вантажів, дефіцитом тяги і

простоями рухомого складу в її очікуванні, непрогнозованістю і постійним зростанням тарифів на перевезення, недосконалістю механізму розподілу вагонів і корупційними проявами в цій сфері, орієнтацією на інтереси ключових вантажовідправників та ігноруванням інших учасників ринку тощо.

Пасажири у свою чергу невпинно скаржаться на рівень сервісу пасажирських перевезень, зокрема більшість скарг викликані неналежним санітарно-гігієнічним станом вагонів, застарілістю рухомого складу і його непридатністю для подальшого використання, зниженням частоти руху поїздів і скороченням їх кількості за більшістю напрямків, порушенням графіку руху поїздів, неналежним облаштуванням залізничних вокзалів і станцій тощо.

Одночасно зі скороченням технічного, інноваційно-технологічного та інвестиційного ресурсу підприємств залізничного транспорту відбувається скорочення кадрового потенціалу залізничної галузі, що поступово втрачає висококваліфікованих фахівців, які мають вагомий практичний досвід і здатні до реалізації якісних реформаційних трансформацій у цій сфері. Останніми роками зафіксовано загрозливу тенденцію зменшення кількості працівників: загалом за період 2010-2020 рр. середньооблікова чисельність працівників основної діяльності скоротилася вдвічі з 343,2 тис. осіб у 2010 р. до 174,2 тис. осіб у 2020 р. За останні роки працевлаштовано працівників значно менше порівняно із статистикою звільнень: зокрема у 2016 р. кількість прийнятих працівників склала 44,7 тис. осіб, у 2017 р. – 69,8 тис. осіб, у 2018 р. – 28,6 тис. осіб, у 2019 р. – 58,6 тис. осіб, у 2020 р. – 21,8 тис. осіб [15].

Вище зазначене дозволяє дійти висновку про значну дестабілізацію діяльності АТ «Укрзалізниця» і відсутність в останньої можливостей

протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам. Це вказує на доцільність застосування інструментів забезпечення сталого розвитку, які довели ефективність використання в умовах системної кризи. Одним із найбільш ефективніших наразі антикризових інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств, що потребує детальнішого розгляду, є соціальна відповідальність.

На сьогодні корпоративна соціальна відповідальність є один із ключових принципів побудови успішного бізнесу та ефективним інструментом забезпечення сталого зростання підприємств. Прийнята у сучасній світовій діловій практиці корпоративна відповідальність вимагає від компаній участі у покращенні якості послуг і забезпеченні лояльності клієнтів, поліпшенні умов праці, соціальних умов життя населення та захисту навколишнього середовища. Тобто, корпоративна соціальна відповідальність є добровільним внеском компанії у розвиток держави, суспільства та бізнесу в економічній, соціальній та екологічній сферах, пов'язаних із здійсненням її господарської діяльності.

В умовах посилення процесів інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу принципи корпоративної соціальної відповідальності повинні бути інтегровані і в моделі розвитку національної залізничної компанії. Для залізничного транспорту, який є основою транспортної системи нашої країни та на підприємствах якого працює близько 250 тис. осіб, формування дієвої політики соціальної відповідальності має першочергове значення. Наразі залізничній компанії при прийнятті ключового рішення необхідно приймати до уваги інтереси держави, клієнтів, інвесторів, персоналу, а корпоративна соціальна відповідальність має стати значущим фактором динамічного розвитку компанії.

Дослідження досвіду компаній різних галузей підтверджує, що існує

значна позитивна кореляція між прибутковістю активів (ROA) та продажів (ROS) і соціальною активністю компанії, між прибутковістю капіталу та акцій (ROC, ROE) і соціальною позицією компанії. У результаті провадження концепції соціальної відповідальності зростає загальний прибуток акціонерів компанії, дохідність активів та капіталу. Крім того, існує позитивна кореляція між інвестиціями у розвиток персоналу та курсом акцій компанії. Співробітники таких компаній відчують велику відданість соціально залученим підприємствам і згодні прискорювати

темпи та обсяги роботи в компанії, яка підтримує суспільні програми. Поліпшення ставлення співробітників до компанії зумовлює покращення задоволеності клієнтів і підвищення прибутку.

Наразі багатьом компаніям вдалося досягти значущих результатів у напрямі впровадження практики соціально відповідального ведення бізнесу. Зокрема в якості прикладів слід розглянути діяльність компанії General Electric, в основу якої покладено принципи соціальної відповідальності (рис. 2).



*Рис. 2. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності компанії General Electric: погляд у майбутнє транспорту [4]*

Німецький хімічний концерн BASF поєднує економічні успіхи з дбайливим ставленням до навколишнього середовища та соціальною відповідальністю. Співробітники групи компанії здійснюють значний внесок в успішний розвиток бізнесу клієнтів у різних індустріях практично у всіх країнах світу, забезпечуючи надійне майбутнє та кращу якість життя для кожної людини. В Україні концерн BASF реалізує проєкт реставрації об'єктів Шарівського

палацово-паркового комплексу в Харківській області. Крім того, компанія розвиває освітній проєкт BASF Kids Lab, завданням якого є познайомити школярів із захоплюючим світом хімічної науки [16].

Як свідчить вище зазначене, політика соціальної відповідальності викликає зацікавлення в інвесторів та уряду, адже довгострокове стійке функціонування сприяє зниженню не лише фінансових ризиків,

довгостроковому поліпшенню іміджу і ділової репутації, а також зростанню капіталізації та конкурентоспроможності, що забезпечують прибутковість і сталий розвиток компаній. Для оцінювання потенціалу підприємств щодо створення підприємствами суспільної цінності у контексті корпоративної соціальної відповідальності необхідна змістовна інформація та доступ до неї з боку інвесторів, клієнтів, партнерів, різних зацікавлених сторін. Затребуваним з цієї точки зору став формат інтегрованого звіту компаній для підтримки стійкості бізнес-середовища і прийняття ефективніших рішень стейкхолдерами.

Практика формування інтегрованого звіту про сталий розвиток знайшла відображення в діяльності багатьох вітчизняних компаній, насамперед, державної форми власності. Зокрема АТ «Укрзалізниця» починаючи з 2017 р. впроваджено практику формування інтегрованих звітів про діяльність, у межах яких розкриваються питання соціальної та екологічної відповідальності і особливості сталого розвитку та взаємодії із зацікавленими сторонами. Підприємство взяло на себе добровільне зобов'язання сприяти досягненню сталого економічного зростання та зайнятості, зокрема сприяти зростанню ВВП через створення та розвиток високотехнологічних конкурентоспроможних виробництв; збільшувати внутрішній попит за рахунок зростання доходів співробітників та активізації інвестиційних процесів; підтримувати експорт з високою часткою валової доданої вартості; реалізовувати інфраструктурні проекти (будувати швидкісні колії, транспортні засоби для залізничних перевезень – вагони) [17].

У цьому аспекті слід відзначити, що в структурі залізничної компанії є Департамент «Корпоративної соціальної відповідальності», завданням якого визначено побудову і розвиток ефективної системи корпоративного управління в

частині елементів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, що заснована на відкритості, прозорості та підзвітності; випуск нефінансової звітності згідно з міжнародними стандартами; побудову внутрішніх і зовнішніх комунікацій з метою створення позитивного соціально-відповідального іміджу товариства та його регіональних філій, філій; розробку і реалізацію інформаційної політики товариства щодо корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, забезпечення взаємодії з громадськістю, підвищення відкритості, прозорості діяльності товариства, престижу та ділової репутації, а також залучення до цієї роботи різних зацікавлених сторін [18].

Поряд з цим незважаючи на існування в структурі залізничної компанії Департаменту корпоративної соціальної відповідальності на сьогодні потенціал соціально відповідального господарювання як базису забезпечення сталого розвитку не використовується належним чином. Діюча на підприємствах галузі нормативна база і практика соціальної відповідальності включають лише окремі аспекти, зокрема безкоштовне медичне обслуговування, безперервну систему підготовки та перепідготовки кадрів, безкоштовний проїзд залізничним транспортом, підтримку ветеранів і пенсіонерів, які працювали на залізничному транспорті та ін. Для забезпечення сталого розвитку АТ «Укрзалізниця» і ефективного провадження політики корпоративної соціальної відповідальності на залізничному транспорті, доцільним є розроблення комплексної багатовимірної моделі, у рамках якої першочергова увага буде зосереджена на питаннях соціальної політики і сприяння повнішому використанню людського капіталу на основі соціальних програм та екологічних проектів, підвищенні рівня відповідальності компанії перед клієнтами, а також співробітниками,

оскільки лише залучений і соціально задоволений працівник може сприяти сталому ефективному зростанню компанії.

Соціальній відповідальності як ефективному інструменту забезпечення сталого розвитку компанії характерно виконання таких традиційних функцій: організаційна – соціальна відповідальність сприяє мінімізації конфліктів між бізнес-організацією та її стейкхолдерами; інформаційна – створює стійкі полівекторні комунікації, спрямовані на поширення інформації в рамках інституту соціальної відповідальності бізнесу (у форматі інтегрованих звітів, звітів про сталий розвиток і соціально відповідальне господарювання, інтернет сторінці компанії та ін.); обмежувальна – інститут соціальної відповідальності бізнесу обмежує діяльність бізнес-організації у межах етичних і соціальних запитів суспільства; попереджувальна – система формальних та неформальних санкцій у межах інституту соціальної відповідальності бізнесу, що використовуються у разі соціально-безвідповідальної поведінки; координуюча – інститут соціальної відповідальності бізнесу сприяє зниженню трансакційних витрат та регулювання екстернальних ефектів; регулююча – інститут соціальної відповідальності бізнесу як носій правил і норм здійснює регулювання відносин між компанією та її стейкхолдерами; інноваційна – інститут соціальної відповідальності бізнесу сприяє впровадженню нових ефективних технологій управління компанією, більш раціональному використанню та розподілу ресурсів, активізації наукових досліджень в інноваційній сфері.

Поряд з цим слід відзначити, що соціальній відповідальності притаманні і специфічні функції, серед яких слід зосередити увагу на наступних:

- креативна – формування нового типу мислення – «соціально відповідального мислення»;
- визначальна – вплив на вибір

довгострокових та короткострокових цілей, інструментів та способів їх досягнення;

- екстернальна – перерозподіл відповідальності за неявні витрати (забруднення навколишнього середовища тощо);

- комплементарна – створення поля для перспективного розвитку формальних правил, кодексів поведінки та інших правил, які сприяють підвищенню базового рівня соціальної відповідальності;

- адаптивна – формування сталого бізнесу і укріплення його потенціалу щодо адаптації до зовнішніх викликів;

- антикризова – сприяє нівелюванню внутрішніх ризиків та впливу зовнішніх загроз функціонування компанії.

Щодо принципів соціально відповідального господарювання, то ними є: унікальність конкурентних переваг – формування довгострокових конкурентних переваг компанії за допомогою формування унікальних нематеріальних активів компанії, таких як: інтелектуальний, кадровий, соціальний, репутаційний капітал; адаптивність – пристосування до умов ведення бізнесу, що динамічно змінюються; прозорість – максимальна відкритість компанії на рівні двосторонньої комунікації; відповідальність за весь життєвий цикл виникнення зовнішніх ефектів основної діяльності, негативний вплив на довкілля; збереження платоспроможності та кредитоспроможності; соціальна стійкість – лояльність внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів компанії; екологічна стійкість – вплив на навколишнє середовище у допустимих межах; інфлюативна – вплив компанії на сталий розвиток суспільства; збалансованість інтересів стейкхолдерів, корпоративних і громадських інтересів, економічного, соціального розвитку і екологічної безпеки, інтересів майбутніх поколінь.



Зазначене вище покладено в основу інструментальний та результативний моделі впровадження практики соціальної відповідальності в АТ «Укрзалізниця», що відповідає відповідального господарювання (рис. 3). включає функціональний, забезпечуючий,

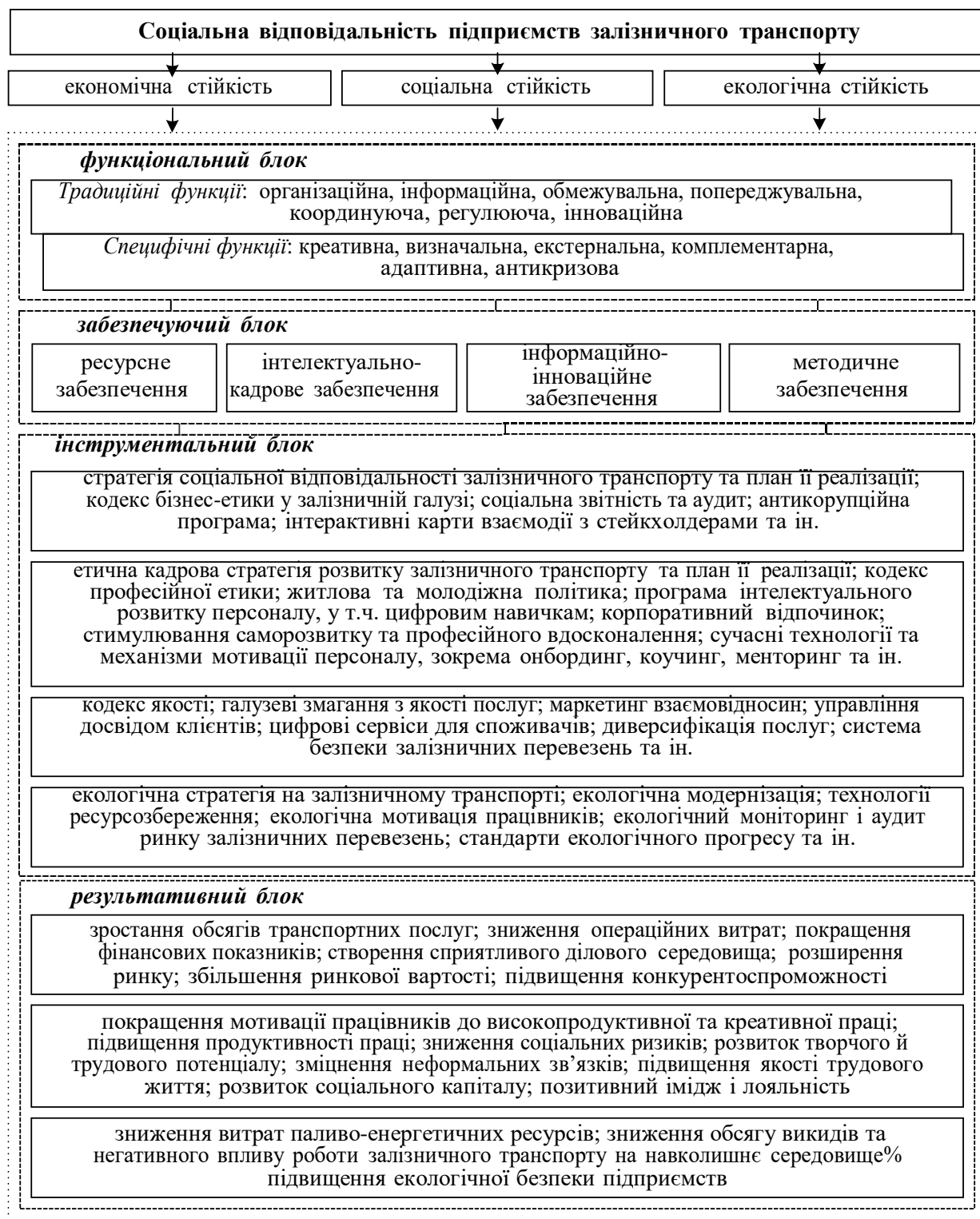


Рис. 3. Модель впровадження практики соціально відповідального господарювання в діяльність АТ «Укрзалізниця»

Функціональний блок сформований на основі виділення традиційних та специфічних функцій, виконанню яких сприяє соціальна відповідальність. Забезпечуючий блок визначає доцільність формування ресурсного, інтелектуально-кадрового, інформаційно-інноваційного та методичного забезпечення розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті.

Інструментальний блок визначає інструменти, застосування яких в діяльності залізничної компанії дозволить досягти її економічної, соціальної та екологічної стійкості в довгостроковій перспективі і сприятиме формуванню позитивного іміджу на ринку транспортно-логістичних послуг. Результативний блок визначає економічні, соціальні та екологічні результати, досягненню яких сприяє впровадження практики соціально відповідального господарювання.

**Висновки.** Таким чином, на основі аналізу сучасного стану підприємств залізничного транспорту виявлено стале скорочення обсягових показників їх роботи і зниження частки залізничної компанії на ринку транспортно-логістичних послуг. Доведено доцільність застосування інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств, які підтверджують свою ефективність в умовах системної кризи. Виявлено, що на сьогодні соціальна відповідальність є ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку залізничної компанії в умовах поширення кризових явищ. Розроблено модель впровадження практики соціально відповідального господарювання в діяльність АТ «Укрзалізниця», що включає функціональний, забезпечуючий, інструментальний та результативний блоки реалізації цілей соціально відповідального господарювання підприємствами галузі. Розкрито дієві інструменти реалізації принципів соціальної відповідальності, застосування

яких сприятиме якісному перегляду політики управління залізничною компанією і забезпеченню її сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 11-18.

2 Дикань В. Л., Обруч Г. В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350> (дата звернення: 08.02.2022).

3 Каличева Н.Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 525 с.

4 Мних О. Б. Впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності у сфері залізничного транспорту: закордонний і вітчизняний досвід. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2 (13). URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/26.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/26.pdf) (дата звернення: 08.02.2022).

5 Яновська В. П., Гарматюк Н. В. Сучасні стратегії розвитку залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць ДУІТ. Сер.: Економіка і управління*. 2018. Вип. 42 (2). С. 55–65.

6 Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

7 Панченко Н. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Харків, 2019. 482 с.

8 Економічна статистика /

Економічна діяльність / Транспорт. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.02.2022).

9 Середній знос локомотивів становить 96,8% – дослідження Rail.insider. *railinsider.com.ua*: веб-сайт. URL: <https://www.railinsider.com.ua/serednij-znos-lokomotyviv-stanovyt-968-doslidzhennya-rail-insider-2/> (дата звернення: 10.02.2022).

10 Дані щодо колійного господарства (протяжність, відремонтовано, потребують ремонту). *data.gov.ua*: веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua/dataset/a4305cef-c8e0-4232-bb48-637ae4301261> (дата звернення: 10.02.2022).

11 Звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства «Українська залізниця»: постанова Верховної Ради України №1734-IX від 09.09.2021. *Законодавство України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-20#Text> (дата звернення: 11.02.2022).

12 Стан локомотивного парку Укрзалізниці – знос тепловозів складає 97 %, електровозів – 90 %. *АТ «Укрзаліниця»* : веб-сайт. URL : [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/latest\\_news/archive/main\\_2011/page-63/242890/](https://www.uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/page-63/242890/) (дата звернення: 11.02.2022).

13 Публічний звіт Голови Державної служби України з безпеки на транспорті Олександра Погорілого за 2019 рік. *Державна служба України з безпеки на транспорті* : веб-сайт. URL : <http://dsbt.gov.ua/storinka/publichnyy-zvit-golovy-derzhavnoyi-sluzhby-ukrayiny-z-bezpeky-na-transporti-oleksandra> (дата звернення: 10.02.2022).

14 Деякі питання визначення умов і порядку організації діяльності залізничного транспорту загального користування. *Державна регуляторна служба України*: веб-сайт. URL: [http://www.drs.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/dokument-6128\\_0\\_19-21.pdf](http://www.drs.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/dokument-6128_0_19-21.pdf) (дата звернення: 10.02.2022).

15 Інтегрований звіт 2020. *АТ «Укрзаліниця»*: веб-сайт. URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/> (дата звернення: 11.02.2022).

16 Топ-25 кращих програм КСВ. *dsnews.ua*: веб-сайт. URL: [https://www.dsnews.ua/vlast\\_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543](https://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543) (дата звернення: 11.02.2022).

17 Інтегрований звіт ПАТ «Укрзаліниця» за 2017 р. *АТ «Укрзаліниця»*: веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2022).

18 Департамент «Корпоративної соціальної відповідальності» АТ «Укрзаліниця». *АТ «Укрзаліниця»*: веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information/main\\_departments/cksv/](https://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/cksv/) (дата звернення: 11.02.2022).

### REFERENCES:

1 Dykan, V. L. (2015), “Integrated approach to managing the sustainable development of mechanical engineering enterprises”, *Bulletin of Transport and Industrial Economics*, vol. 49, pp. 11-18.

2 Dykan, V. L. and Obruch, H. V. (2015), “Formation of a business model for balanced enterprise development in the context of digitalization of the economy”, *Adaptive management: theory and practice. Economy Series*, vol. 11 (22), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350> (accessed 8 Feb 2022).

3 Kalycheva, N.Ye. (2019), *Teoretyko-metodologichni zasady zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv zaliznychnogho transportu v umovakh transformaciji biznes-seredovyshha* [Theoretical and methodological bases of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of transformation the business environment] (Doctor’s Thesis), Kharkiv.

4 Mnykh, O. B. (2019), “Implementation of the corporate social

responsibility policy in the field of railway transport: foreign and domestic experience”, *Priazovsky economic bulletin*, vol. 2 (13), available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/26.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/26.pdf) (accessed 8 Feb 2022).

5 Yanovska, V. P. and Harmatiuk, N. V. (2018), “Modern strategies for the development of railway transport in Ukraine”, Collection of scientific papers SUIT. Series: Economics and management, vol. 42 (2), pp. 55–65.

6 Tokmakova, I.V. (2015), *Zabezpechennia harmonijnoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine], Kharkiv: USURT. (in Ukrainian).

7 Panchenko, N. H. (2019), *Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia systemy sotsialnoi vidpovidalnosti na zaliznychnomu transporti* [Theoretical and methodological foundations of the formation of a system of social responsibility in railway transport] (Doctor’s Thesis), Kharkiv.

8 *Official web-site of State Statistics Service of Ukraine: web-site* (2022), “Economic statistics / Economic activity / Transport”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 09 Feb 2022).

9 *railinsider.com.ua: web-site* (2020), “Average locomotive wear is 96.8 % - Rail study.insider”, available at: <https://www.railinsider.com.ua/serednij-znos-lokomotyviv-stanovyt-968-doslidzhennya-rail-insider-2/> (accessed 10 Feb 2022).

10 *data.gov.ua: web-site* (2020), “Data on track management (length, repaired, in need of repair)”, available at: <https://data.gov.ua/dataset/a4305cef-c8e0-4232-bb48-637ae4301261> (accessed 10 Feb 2022).

11 *Legislation Of Ukraine* (2021), “Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine “Report of the temporary investigative commission of the Verkhovna Rada of Ukraine on the inspection and assessment of the state of Joint Stock Company “Ukrainian railway”, available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-20#Text> (accessed 11 Feb 2022).

12 *Official web-site of JSC “Ukrzaliznytsya”* (2011), “Condition of the locomotive fleet of Ukrzaliznytsya-wear of diesel locomotives is 97%, electric locomotives-90 %”, available at: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/latest\\_news/archive/main\\_2011/page-63/242890/](https://www.uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/page-63/242890/) (accessed 11 Feb 2022).

13 *Official web-site of State Transport Safety Service of Ukraine* (2020), “Public report of the chairman of the state service of Ukraine for Transport Safety Alexander Pogorelyi for 2019”, available at: <http://dsbt.gov.ua/storinka/publichnyy-zvit-golovy-derzhavnoyi-sluzhby-ukrayiny-z-bezpeky-na-transporti-oleksandra> (accessed 10 Feb 2022).

14 *Official web-site of State Regulatory Service of Ukraine: web-site* (2021), “Some issues of determining the conditions and procedure for organizing the activities of public railway transport”, available at: [http://www.drs.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/dokument-6128\\_0\\_19-21.pdf](http://www.drs.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/dokument-6128_0_19-21.pdf) (Accessed 10 Feb 2022).

15 *Official web-site of JSC “Ukrzaliznytsya”* (2021), “Integrated report 2020”, available at: <https://uz.gov.ua/about/investors/> (accessed 11 Feb 2022).

16 *dsnews.ua: web-site* (2011), “Top 25 Best CSR programs”, available at: [https://www.dsnews.ua/vlast\\_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543](https://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543) (accessed 11 Feb 2022).

17 *Official web-site of JSC “Ukrzaliznytsya”* (2018), “Integrated report 2017”, available at: <https://uz.gov.ua/about/investors/> (accessed 11 Feb 2022).

18 *Official web-site of JSC “Ukrzaliznytsya”* (2018), “Department of Corporate Social Responsibility of JSC “Ukrzaliznytsya”, available at: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information/main\\_departments/cksv/](https://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/cksv/) (accessed 11 Feb 2022).