

УДК 65.01:331.105.6:338.47

Б. М. АНДРУШКІВ^{1*}, О. І. ПАВЛИКІВСЬКА²

^{1*} кафедра менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, вул. Руська, 56, Тернопіль, Україна, 46000, тел. +38 (067) 3520999, ел. пошта andrushkiv.bohdan@gmail.com, ORCID 0000-0003-4897-5539

² кафедра обліку та аудиту, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, вул. Руська, 56, Тернопіль, Україна, 46000, тел. +38 (096) 276 40 04, ел. пошта olga.i.pavl@gmail.com, ORCID 0000-0003-4104-1733.

ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета. Отримання нових знань про розвиток наукового напрямку «забезпечення управління соціально відповідальною діяльністю інструментами контролінгу» як в теоретичній, так й практичній площині. **Методика.** Для формалізації ефективної стратегії розвитку транспортного підприємства запропоновано використовувати наступні методи: моделювання та аналізу причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями; системи збалансованих показників (ключових показників, центрів відповідальності); розробки процедур, форм подання, методів планування, збору і обробки значень ключових показників; визначення способів доведення стратегії до керівників і співробітників всіх структурних підрозділів та погодження системи мотивації за результатами, досягнутими за результатами збалансування показників; формування рекомендацій щодо зміни системи показників при перегляді стратегії; ранжування стратегічних проектів; автоматизації планування, збору і обробки значень показників. **Результати.** Авторами запропоновано використання системи збалансованих показників, що пов'язує стратегічні цілі, показники їх досягнення й тактичні дії щодо соціальної відповідальності в залежності від ступеня її інтеграції в систему стратегічного управління. **Наукова новизна.** Авторами на основі розгляду теоретико-прикладних засад організаційного інструментарію забезпечення управління соціально відповідальною діяльністю виконано дослідження в галузі транспорту. Аналіз найефективніших інструментів управління соціально відповідальною діяльністю довів, що найбільш перспективними для подальших дослідницьких розвідок будуть теми, пов'язані з обліком та контролінгом соціально відповідальної діяльності. **Практична значимість.** Система спрямована на реалізацію ідей та принципів соціальної відповідальності в практичну діяльність підприємства для досягнення стратегічних цілей, можливість ведення діалогу з зацікавленими особами й підтвердження виконання взятих на себе зобов'язань перед ними.

Ключові слова: транспортні підприємства; соціально відповідальна діяльність; система контролінгу; збалансована система показників; стратегічний розвиток.

Вступ

Загальний економічний розвиток транспортної галузі на найближчу перспективу можна охарактеризувати соціальною спрямованістю, адже, результат економічної діяльності суб'єктів цієї галузі економіки полягає не лише в отриманні максимального прибутку, а й у ефективності заходів, спрямованих на довготривале існування та сталий розвиток. Необхідною умовою отримання зазначеного результату є взаємодія транспортних підприємств, держави та суспільства, що не можливе без функціонування інституту соціальної відповідальності.

Дослідження принципів функціонування транспортної галузі України доводить, що вони мають неоднозначну динаміку, це пов'язано з загальними кризовими економічними процесами в Україні [1, с. 14].

В останні роки спостерігається активізація бізнесу в напрямку використання концепції соціальної відповідальності, що свідчить про необхідність розробки механізмів та інструментів, які б дозволяли в практичній діяльності транспортних підприємств реалізовувати дослідженні науковцями теоретичні та методологічні аспекти даної проблеми.

Значний внесок у розвиток концепції соціальної відповідальності внесли такі вчені

як Г. Боуен, М. Вебер, К. Девіс, В. Зомбарт, М. Кейнс, А. Керол, Р. Оуен, С. Сегі, Е. Фрімен. Проблеми соціальної відповідальності бізнесу як складової соціальної політики висвітлені в працях А. Колот, В. Куценко, Е. Лібанової, О. Новікової та інших вчених.

На наше переконання, переконливою щодо даного поняття є думка висловлена Дж. М. Кейнсом, який зазначив: «... прагнення великих підприємств до соціалізації самих себе. В результаті пряма зацікавленість менеджменту в отриманні великих прибутків зникає. При досягненні цієї стадії розвитку керівництво більше цінує загальну стабільність і репутацію організації, а не максимізацію прибутку власників акцій» [5, с. 314].

Мета

Враховуючи вищезгадане, автори мають за мету отримання нових знань про розвиток наукового напрямку «забезпечення управління соціально відповідальною діяльністю інструментами контролінгу» як в теоретичній, так й практичній площині.

Методика

Основною місією транспортного підприємства є задоволення ринкового попиту на транспортні послуги, підвищення конкурентоспроможності, досягнення фінансової стійкості та забезпечення соціальної відповідальності. Зазначена мета реалізується за допомогою вирішення наступних стратегічних завдань: збільшення масштабів бізнесу та посилення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому транспортних ринках; підвищення ефективності діяльності (в т.ч. економічної, екологічної та соціальної); забезпечення якості транспортних процесів; досягнення фінансової стійкості та ефективності.

На наше переконання, соціальна відповідальна діяльність транспортної організації – це добровільний внесок у розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, безпосередньо пов'язаний з основною діяльністю підприємства, що виходить за межі визначеного законодавством мінімуму.

Вирішення проблеми забезпечення управління соціально відповідальною діяльністю (далі СВД) неможливе без використання найе-

фективніших інструментів, яким, безперечно, є контролінг – інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управлінського персоналу в процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за сферами діяльності транспортно-го підприємства.

Поняття контролінгу ще не стало звичним ні для науки, ні для практики українського підприємництва, на відміну від зарубіжних компаній, в яких ця концепція вже проявила свою ефективність. Напрямок діяльності соціального контролінгу є майбутнє підприємства, відповідно, головним завданням – сьогодні впроваджувати те, про що інші будуть думати лише завтра. Тому, для того щоб виключити помилки при використанні контролінгу, необхідно вчасно оцінити всі проблеми та ризики, знайти шляхи їх усунення.

Враховуючи сучасний підхід до трактування дефініції «контролінг соціально відповідальної діяльності транспортного підприємства», здійснено його сутнісну інтерпретацію, яка враховує домінування його інтеграційно-координуючої функції шляхом підготовки й подання необхідної управлінської інформації стосовно соціально відповідальних процесів на транспортному підприємстві, орієнтування менеджменту на прийняття соціальних рішень та необхідні соціально відповідальні дії. Тобто контролінг виконує функції інтеграції та координації соціально відповідальних процесів на транспортному підприємстві, їх орієнтування на досягнення поставленої мети.

Процес прийняття соціальних рішень на основі показників системи контролінгу нерозривно пов'язаний із швидкістю безпосередньо самого процесу та реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Безперечно, що система контролінгу соціально відповідальної діяльності має бути безперервною за часом (характеризуватися повторюваністю елементів) та багатовступеневою (рис. 1).

Реалізація соціальної функції суб'єктами транспортного ринку можлива за умови функціонування елементів системи контролінгу (СВД) шляхом забезпечення ефективності комунікаційних та інформаційних зв'язків, досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток та розширення соціально відповідальної поведінки.

Слід зазначити, що практична діяльність в сфері контролінгу не зачіпала соціальної сфери. Така ситуація склалась через те, що в складі СВД значну частку займала благодійна діяльність, її фінансово-економічний аспект розглядався в поодиноких випадках. Ми переконані,

що функціонуюча система контролінгу має включати наступні етапи: спостереження, сприйняття, відображення та оцінку доцільності здійснення витрат СВД транспортних підприємств.



Рис. 1. Етапи та процедури системи контролінгу

Одним із основних інструментів соціального контролінгу є бюджетування. З практики бюджетування соціально відповідальної діяльності зрозуміло є аксіома: понесені витрати є виправданими, а доходи є мінімальними. Тому з метою ефективного використання соціальних ресурсів необхідним є запровадження системи соціального контролінгу з використанням інструментів бюджетування. Оскільки, реалізація тих чи інших видів соціально відповідальної діяльності залежатиме від понесених витрат, фокусуватиме увагу на їх джерелах, то управлінські рішення ґрунтуватимуться на показниках системи соціального бюджетування. При цьому, основним завданням соціального контролінгу є визначення того напрямку соціально відповідальної діяльності, який позитивно впливатиме на стратегічний розвиток підприємства, а вибір стратегії базуватиметься на принципі «різні можливості для певних потреб за визначеного обсягу ресурсів». Викори-

стання системи контролінгу сприятиме ефективнішому розподілу ресурсів, враховуючи особливості такої діяльності, а також дозволить приймати рішення підрозділам, які безпосередньо пов'язані із зазначеними напрямками діяльності.

Дотримання зазначених принципів дозволить не тільки сформулювати стратегію промислового підприємства, відображену в межах системи збалансованих показників, але і забезпечити її реалізацію в режимі реального часу. При цьому ключові етапи планування та управління тісно взаємопов'язані. Так, для більшості господарюючих суб'єктів фінансове благополуччя є результатом успішної роботи з клієнтами, забезпеченим ефективними бізнес-процесами, реалізованими на базі кадрового і технологічного потенціалу. Ефективність же екологічної та всієї соціально відповідальної діяльності підприємства покращує не тільки його імідж, а й сприяє зростанню вартості еко-

номічного суб'єкта, що важливо для потенційних інвесторів і власників.

Для формалізації ефективної стратегії розвитку промислового підприємства необхідне: моделювання та аналіз причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями; визначення структури системи збалансованих показників (ключових показників, центрів відповідальності); розробка процедур, форм подання, методів планування, збору і обробки значень показників; визначення способів доведення стратегії до керівників і співробітників всіх структурних підрозділів та погодження системи мотивування з результатами, досягнутими в рамках системи збалансованих показників; формування рекомендацій щодо зміни системи показників при перегляді стратегії; визначення методів ранжування стратегічних проектів; ав-

томатизація планування, збору і обробки значень показників.

Ефективність процесу інтеграції соціальної відповідальності в систему стратегічного управління значно зростає за умови побудови збалансованої системи показників (ЗСП), яка дозволяє інтерпретувати обрану стратегію в конкретні вказівки за допомогою побудови логічного ланцюжка: «цілі – показники – завдання – ініціативи». В цьому випадку виникає наступна послідовність побудови інструментів збалансованої системи показників: стратегічна карта (побудова дерева стратегічних цілей соціальної відповідальності підприємства), облікова карта (визначення ключових показників соціальної відповідальності підприємства), карта завдань і дій (огрунтування процесу реалізації дій: «завдання – стратегічні ініціативи» (рис. 2).

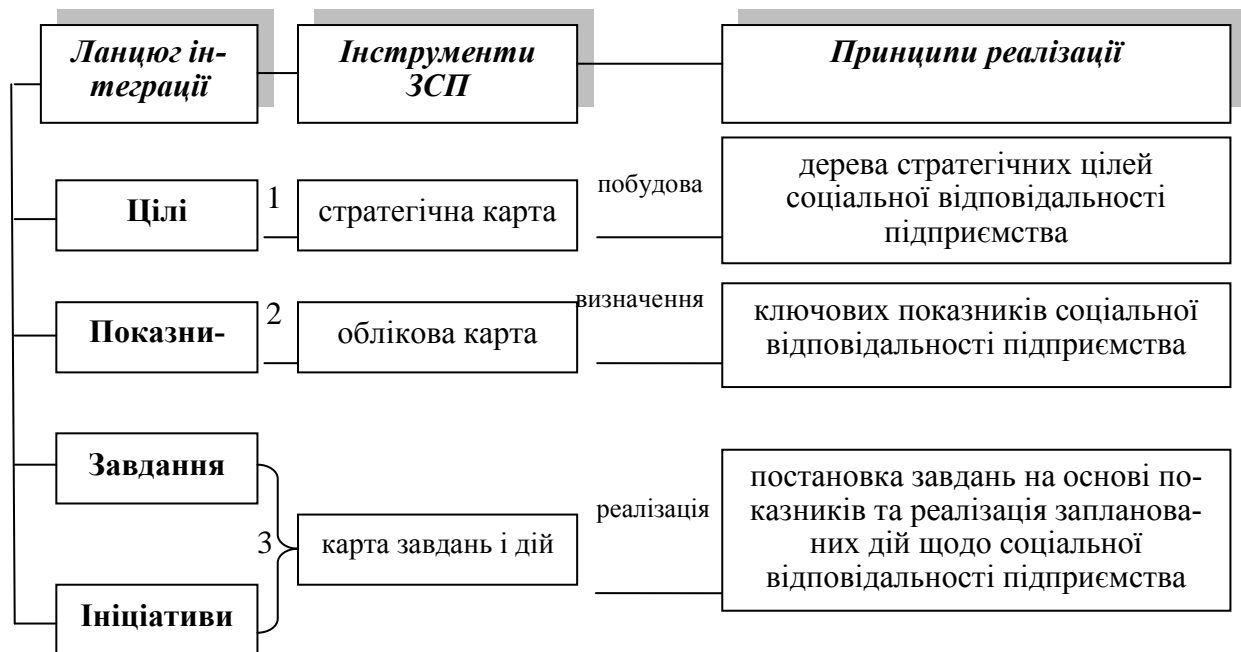


Рис. 2. Організаційно-методичний інструментарій збалансованої системи показників

Як зображено на рисунку 2, відображення цілей інтеграції соціальної відповідальності в систему управління здійснюється за допомогою побудови дерева стратегічних цілей в розрізі чотирьох блоків: фінансово-економічного, взаємодії із зацікавленими сторонами, управління внутрішніми процесами, кваліфікаційного розвитку.

Облікова карта як дерево ключових показників може враховувати базові індикатори, а

також включати порівнювані, досить прості в практичному застосуванні показники. При виборі показників, слід дотримуватись таких вимог: показники повинні розкривати економічні, екологічні та соціальні результати діяльності підприємства в їх єдності; показники повинні дозволяти оцінювати ступінь наближення поточної ситуації до запланованого результату; показники повинні бути адаптовані до вітчизняної системи обліку та звітності.

Облікова карта може бути застосована для всіх видів підприємств та деталізуватись під їх галузеві особливості. У таблиці 1 наведено структура облікової карти ключових показників соціальної відповідальності бізнесу.

Побудова облікової карти доцільно здійснювати в прив'язці до конкретного виду діяльності підприємства. Для конкретизації подальших стратегічних ініціатив вважаємо за

можливе крім традиційного підходу здійснювати моделювання ключових показників соціальної відповідальності в розрізі трьох складових: 1) реалізації послуг, акумульованих в соціальному пакеті; 2) діяльності на території розміщення; 3) благодійної діяльності підприємства, спрямованої на певні категорії населення або об'єкти.

Таблиця 1

Облікова карта ключових показників соціальної відповідальності підприємств

Блоки СВІП	Показники соціальної відповідальності
фінансово-економічний	<ul style="list-style-type: none"> • індекс соціальних інвестицій; • приріст обсягу соціальних інвестицій на 1 грн. балансового прибутку; інвестиції в основний капітал; • економічний прибуток; • індекс стійкості росту підприємства
взаємодії із зацікавленими сторонами	<ul style="list-style-type: none"> • кількість благодійних програм з підтримки території присутності; • витрати на спонсорство та благодійну діяльність; • заходи, спрямовані на певні категорії населення або об'єкти; • індекс задоволеності клієнтів; • кількість нових клієнтів; • кількість втрачених замовників
управління внутрішніми процесами	<ul style="list-style-type: none"> • інвестиції в систему менеджменту якості; • частка поточних витрат на природоохоронні заходи в собівартості продукції; • темп скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферу; • темп зростання питомих інвестицій в охорону навколишнього середовища та зниження рівня шкідливих викидів
кваліфікаційного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • коефіцієнт стратегічного перенавчання персоналу; • приріст середньої заробітної плати; • величина вкладень в підвищення компетентності персоналу; • приріст коштів в додаткове пенсійне забезпечення і соціальне страхування працівників; • приріст коштів для медичного обслуговування; • індекс задоволення співробітників

В цьому випадку облікова карта матиме вигляд матриці (табл. 2).

Досягнення заданих цілей обумовлює необхідність розробки стратегічних завдань та ініціатив, які представляють собою управлінські дії та є логічним завершенням процесу побудови збалансованої системи показників.

Інформація, отримана за допомогою стратегічних карт в системі збалансованих показників, може бути використана: керівниками підприємств для прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління (наприклад, коригування стратегічних цілей, вибір планованих заходів, стимулювання співробітників і т.д.); власниками економічного суб'єкта для

прийняття рішень з ключових питань, пов'язаних з бізнесом (наприклад, вибір команди управлінців, визначення пріоритетних видів діяльності, продаж підприємства або частини бізнесу і т.д.); інвесторами (кредиторами) для прийняття різних фінансових рішень. Основні показники, запропоновані до використання в збалансованій системі показників (можуть бути розраховані на підставі даних бюджету підприємства).

Основний принцип розробки набору ключових показників результативності – їх індивідуальність для кожного господарюючого суб'єкта, оскільки вони розробляються командою аналітиків з урахуванням специфіки діяль-

ності конкретного промислового підприємства. У роботі запропоновано можливий варіант стратегічної карти підприємства, який відобра-

жає за основними блоками ключові показники ефективності для досягнення визначених стратегічних цілей.

Таблиця 2

Матриця ключових показників соціальної відповідальності в розрізі її складових

		складові соціальної відповідальності підприємства		
		<i>реалізація послуг, акумульованих в соціальному пакеті</i>	<i>діяльність на території розміщення</i>	<i>благодійна діяльність, спрямована на певні категорії населення або об'єкти</i>
блоки	<i>фінансово-економічний</i>	індекс інвестицій в основний капітал; економічний прибуток; індекс стійкості росту підприємства	індекс соціальних інвестицій; приріст обсягу соціальних інвестицій на 1 грн. балансового прибутку; інвестиції в основний капітал;	індекс соціальних інвестицій; приріст обсягу соціальних інвестицій на 1 грн. балансового прибутку; інвестиції в основний капітал;
	<i>взаємодії із зацікавленими сторонами</i>	індекс задоволеності клієнтів; кількість нових клієнтів; кількість втрачених замовників	витрати на спонсорство та благодійну діяльність; заходи, спрямовані на певні категорії населення або об'єкт	кількість благодійних програм з підтримки території присутності; витрати на спонсорство та благодійну діяльність;
	<i>управління внутрішніми процесами</i>	інвестиції в систему менеджменту якості;	частка поточних витрат на природоохоронні заходи в собівартості продукції; темп скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферу;	темп зростання питомих інвестицій в охорону навколишнього середовища та зниження рівня шкідливих викидів
	<i>кваліфікаційного розвитку</i>	коефіцієнт стратегічного перенавчання персоналу; приріст середньої заробітної плати; величина вкладень в підвищення компетентності персоналу; приріст коштів в додаткове пенсійне забезпечення і соціальне страхування;	приріст коштів для медичного обслуговування;	індекс задоволення співробітників

Порівняння ключових показників результативності конкретного промислового підприємства з показниками, інших господарюючих суб'єктів для оцінки його успішності і конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку доцільно проводити декількома способами: показники за звітний період порівнюються з даними за попередні періоди; показники порівнюються з результатами зарубіжних підприємств, що працюють в тій же галузі; показники порівнюються всередині підприємства,

між його структурними підрозділами; робота господарюючого суб'єкта оцінюється з точки зору споживача.

Таким чином, особливостями пропонованої збалансованої системи показників є: врахування інтересів стейкхолдерів в розрізі фінансово-економічного блоку, блоку взаємодії із зацікавленими сторонами, блоку управління внутрішніми процесами, блоку кваліфікаційного розвитку, так і в розрізі складових соціальної відповідальності: реалізації послуг, акумулю-

ваних в соціальному пакеті, діяльності на території розміщення та благодійної діяльності.

Результати

Запропонована система збалансованих показників забезпечує ув'язку стратегічних цілей, показників їх досягнення і тактичних дій стосовно соціальної відповідальності в залежності від ступеня її інтеграції в систему стратегічного управління. Система спрямована на реалізацію ідей та принципів соціальної відповідальності в практичну діяльність підприємства для досягнення стратегічних цілей, можливість ведення діалогу з зацікавленими особами і підтвердження виконання взятих на себе зобов'язань перед ними.

Наукова новизна та практична значимість

Авторами цієї роботи на основі розгляду теоретико-прикладних засад організаційного інструментарію забезпечення управління соціально відповідальною діяльністю виконано дослідження в галузі транспорту. Аналіз найефективніших інструментів управління соціально відповідальною діяльністю довів, що найбільш перспективними для подальших дослідницьких розвідок будуть теми, пов'язані з обліковм та контролінгом соціально відповідальної діяльності.

Висновки

Розгляд принципів формалізації ефективної стратегії розвитку транспортного підприємства у напрямку соціально відповідальної діяльності та виокремлення найефективніших інструментів системи управління, дозволив зробити висновки:

Завдання соціального розвитку для транспортних підприємств можна визначити таким чином:

- 1) Підвищення мотиваційної складової в системі соціального захисту працівників.
- 2) Поетапний перехід до персоналізації та адресності соціальної підтримки працівників і надання соціальних гарантій.

3) Послідовне часткове заміщення соціальних гарантій та пільг системою підвищення заробітної плати відповідно до зростання продуктивності праці з урахуванням особистого внеску працівника.

4) Структуризація і оптимізація витрат на утримання об'єктів соціальної сфери.

5) Оптимізація об'єктів інфраструктури соціальної сфери.

6) Розробка системи якісних і кількісних показників оцінки рівня соціального розвитку та ефективності соціальних заходів.

7) Здійснення компенсаційних і попереджувальних заходів, спрямованих на підтримку рівня соціального захисту, що перевищують державні гарантії.

8) Формування системи заходів, що не допускають додаткових соціальних виплат і витрат без досягнення встановлених економічних результатів.

9) Створення умов для підвищення якості та розширення вибору надаються працівникам соціальних послуг.

10) Розвиток і підвищення фінансової стійкості недержавної пенсійної системи, системи страхування соціальних ризиків, персоналізація соціальної допомоги.

11) Взаємодія з державними та регіональними органами влади з питань спільного фінансування та надання соціальних послуг, контролю їх якості, забезпечення їх бюджетного участі в здійсненні адресної підтримки соціально вразливих категорій працівників.

12) Покращення та медичного забезпечення працівників транспортної сфери.

Таким чином, реформована за європейськими стандартами транспортна галузь України спроможна приваблювати інвесторів до вкладання коштів у розвиток новітніх технологій, оновлення та зміцнення матеріально-технічної бази, посилення безпеки (включаючи екологічну) функціонування всіх складових транспортної системи, підвищення якості наданих послуг.

БІБЛЮГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Логутова Т.Г. Сучасний стан транспортної інфраструктури України / Т.Г. Логутова, М.М. Полторацький // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Випуск 2(12), Том2. – С. 8-14.

2. Стратегічні напрями розвитку транспортної галузі України у післякризовий період: аналіт. доп. / Д. К. Прейгер, О. В. Собкевич, О. Ю. Ємельянова; за заг. ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2012. – 112 с.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
4. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2020 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua>.
5. Keynes J.M. The End of Laissez-faire. (1926). Essays in Persuasion / J.M. Keynes. - London, 1931. – p. 314-315.
6. Freeman R.E. The stakeholder approach revisited / R.E. Freeman // Zeitschrift fur Wirtschafts und Unternehmensethik. – 2004. – Vol. 5. – №3. – P. 228-241.
7. Post J.E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth / J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs. – Stanford University Press: Stanford, 2002. – P. 321-341.
8. Maignan I. Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France / I. Maignan, O. Ferrell // Journal of Business Ethics. – 2000. – Vol. 23. – №3. – P. 283-297.

Б. Н. АНДРУШКИВ^{1*}, О. И. ПАВЛЫКИВСКА²

^{1*} кафедра менеджменту інноваційної діяльності і підприємництва, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, ул. Русская, 56, Тернополь, Украина, 46000, тел. +38 (067) 352 09 99, эл. почта andrushkiv.bohdan@gmail.com, ORCID 0000-0003-4897-5539.

² кафедра учета и аудита, Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя, ул. Русская, 56, Тернополь, Украина, 46000, тел. +38 (096) 276 40 04, эл. почта olga.i.pavl@gmail.com, ORCID 0000-0003-4104-1733.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Цель. Получение новых знаний о развитии научного направления «обеспечение управления социально ответственной деятельностью инструментами контроллинга» как в теоретической, так и практической плоскости. **Методика.** Для формализации эффективной стратегии развития транспортного предприятия предложено использовать следующие методы: моделирования и анализа причинно-следственных связей между стратегическими целями; системы сбалансированных показателей (ключевых показателей, центров ответственности); разработки процедур, форм представления, методов планирования, сбора и обработки значений ключевых показателей; определение способов доведения стратегии до руководителей и сотрудников всех структурных подразделений и согласования системы мотивации по результатам балансирования показателей; формирование рекомендаций по изменению системы показателей при просмотре стратегии; ранжирования стратегических проектов; автоматизации планирования, сбора и обработки значений показателей. **Результаты.** Авторами предложено использование системы сбалансированных показателей, связывает стратегические цели, показатели их достижения и тактические действия по социальной ответственности в зависимости от степени ее интеграции в систему стратегического управления. **Научная новизна.** Авторами на основе рассмотрения теоретико-прикладных основ организационного инструментария обеспечения управления социально ответственной деятельностью выполнены исследования в области транспорта. Анализ эффективных инструментов управления социально ответственной деятельностью доказал, что наиболее перспективными для дальнейших исследовательских изысканий будут темы, связанные с учетом и контроллингом социально ответственной деятельности. **Практическая значимость.** Система направлена на реализацию идей и принципов социальной ответственности в практическую деятельность предприятия для достижения стратегических целей, возможность ведения диалога с заинтересованными лицами и подтверждение выполнения взятых на себя обязательств перед ними.

Ключевые слова: транспортные предприятия; социально ответственная деятельность; система контроллинга; сбалансированная система показателей; стратегическое развитие.

В.М. ANDRUSHKIV^{1*}, О.И. PAVLYKIVSKA^{2*}

^{1*} Ternopil National Technical University named after Ivan Puluj, st. Ruska, 56, Ternopil, Ukraine, 46000, tel. +38 (067) 3520999, e-mail: mail.andrushkiv.bohdan@gmail.com, ORCID 0000-0003-4897-5539

^{2*} Ternopil National Technical University named after Ivan Puluj, st. Ruska, 56, Ternopil, Ukraine, 46000, tel. +38 (096) 276 40 04, e-mail: mail.olga.i.pavl@gmail.com, ORCID 0000-0003-4104-1733.

USE OF ORGANIZATIONAL INSTRUMENT MANAGEMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY ON TRANSPORT ENTERPRISES

Goal. Obtaining new knowledge on the development of the scientific direction "ensuring the management of socially responsible activity controlling tools" both in the theoretical and practical plane. **Method.** To formalize an effective strategy for the development of a transport company, it is proposed to use the following methods: modeling and analyzing causal relationships between strategic goals; systems of balanced indicators (key indicators, centers of responsibility); development of procedures, forms of presentation, methods of planning, collection and processing of key indicators values; the definition of ways to bring the strategy to the managers and employees of all structural units and to coordinate the system of motivation based on the results of the balancing of indicators; formation of recommendations for changing the system of indicators when viewing the strategy; ranking of strategic projects; automation of planning, collection and processing of indicators values. **Results.** The authors suggest using the system of balanced indicators, linking strategic goals, indicators of their achievement and tactical actions on social responsibility depending on the degree of its integration into the system of strategic management. **Scientific novelty.** The authors carried out studies in the field of transport on the basis of consideration of theoretical and applied bases of organizational tools for ensuring the management of socially responsible activity. An analysis of effective tools for managing socially responsible activity has proven that the most promising for further research will be topics related to the accounting and control of socially responsible activities. **Practical significance.** The system is aimed at the implementation of ideas and principles of social responsibility in the practical activities of the enterprise to achieve strategic goals, the possibility of dialogue with interested parties and confirmation of the fulfillment of obligations assumed by them.

Keywords: transport enterprises; socially responsible activity; controlling system; a balanced system of indicators; strategic development.

REFERENCES

1. Loghutova, T. G., & Poltoracjkyj, M. M. (2015). Suchasnyj stan transportnoji infrastruktury Ukrainy. Teoretychni I Praktychni Aspekty Ekonomiky Ta Intelektualjnoji Vlasnosti, 2(2(12)), 8-14. doi:<https://doi.org/10.31498/2225-6407.12.2015.76032>
2. Prejgher, D. K., Sobkevych, O. V., Jemeljanova, O. J., & Zhalil, J. A. (2012). Strategichni naprjamy rozvytku transportnoji ghaluzi Ukrainy u pisljakryzovij period: Analit. dop. Kyiv, Ukraine: NISD.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). Retrieved June 23, 2018, from <http://ukrstat.gov.ua>.
4. Koncepcija rozvytku transportno-dorozhnojogho kompleksu Ukrainy na serednjostrokovij period ta do 2020 roku. (n.d.). Retrieved June 23, 2018, from <http://mtu.gov.ua>
5. Keynes, J. M. (1926). The End of Laissez-faire. In *Essays in Persuasion* (pp. 314-315). London.
6. Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift Fur Wirtschafts Und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241.
7. Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford: Stanford University Press.
8. Maignan, I., & Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1006262325211>

Надійшла 15.04.2018 р.

Стаття рекомендована до друку д-ром екон. наук, проф. Головковою Л. С., д-ром екон. наук, доц. Гненним О. М.