



AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA IM. STANISŁAWA STASZICA W KRAKOWIE

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

KATEDRA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI KADRAMI I PRAWA GOSPODARCZEGO

PRACA DYPLOMOWA
(magisterska)

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ KORPORACYJNA FIRMY
«UKRTRANSGAZ» W ZAKRESIE BEZPIECZEŃSTWA
TRANSPORTU GAZU**

*CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF "UKRTRANSGAZ"
COMPANY IN THE FIELD OF SAFETY OF GAS TRANSPORT*

Autor:

Kierunek studiów:

Opiekun pracy:

Viktoriia Romaniv

Zarządzanie finansami

dr hab. inż. Andrzej Wojciechowski, prof. AGH

Kraków, 2020

Spis treści

Wstęp.....	3
Rozdział 1. Teoretyczne i metodologiczne zasady zarządzania społeczną odpowiedzialnością korporacyjną przedsiębiorstw	5
1.1 Istota społecznej odpowiedzialności korporacyjnej biznesu.....	5
1.2 Metodyczne podejścia do oceny społecznej odpowiedzialności korporacyjnej biznesu	12
1.3 Włączenie CSR jako niezbędnego czynnika w kształtowaniu strategii korporacyjnej.....	15
1.4 Podsumowanie	22
Rozdział 2. Teoretyczne i metodologiczne zasady zarządzania bezpieczeństwem transportu gazu.....	24
2.1 Pojęcie bezpieczeństwa transportu substancji niebezpiecznych ADR.....	24
2.2 Ocena ryzyka środowiskowego procesu transportu gazu przez główne gazociągi.....	29
2.3 Rola CSR na przedsiębiorstwach	33
2.4 Podsumowanie	38
Rozdział 3. Badania zarządzania CSR w przedsiębiorstwie «Ukrtransgaz»	40
3.1 Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa «Ukrtransgaz»	40
3.2 Ocena społecznej odpowiedzialności korporacyjnej w przedsiębiorstwie	43
3.3 Ocena bezpieczeństwa transportu gazu na przedsiębiorstwie.....	48
3.4 Podsumowanie	53
Rozdział 4. Kierunki i sposoby poprawy zarządzania społeczną odpowiedzialnością korporacyjną przedsiębiorstwa.....	55
4.1 Główne kierunki i sposoby usprawnienia systemu zarządzania CSR.....	55
4.2 Uzasadnienie ekonomiczne proponowanych zmian w celu usprawnienia systemu zarządzania przedsiębiorstwa.....	60
4.3. Analiza SWOT a strategia rozwoju firmy	66
Wnioski	75
Literatura	77
Załączniki	79
Użyte skróty	83
Wykaz rysunków	84
Wykaz tabel	85
Wykaz wykresów	86

Wstęp

Globalne procesy zachodzące w przestrzeni gospodarczej świata, gdzie dyktują nowe warunki prowadzenia działalności przemysłowej. Organizacje powinny rozwijać własne wartości zgodnie z aspektami społecznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi oraz dostosowywać swoje działania do potrzeb głównych grup interesariuszy. Szczególne miejsce należy do społecznej odpowiedzialności biznesu, która przewiduje taki kierunek działalności przedsiębiorstwa, który uwzględnia nie tylko osobiste interesy firmy, ale także potrzeby społeczeństwa i środowiska. W ostatnich latach, szczególnie od wystąpienia ostatniego kryzysu gospodarczego, zagadnienia ładu korporacyjnego, zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu nabierają coraz większego znaczenia zarówno w przedsiębiorstwach, jak i w administracji publicznej.

Kontynuacja procesów integracji europejskiej, wchodzenie przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe wymaga od podmiotów gospodarczych odpowiedniej otwartości i przejrzystości, uwzględnienia kierunków realizacji celów przedsiębiorstwa, instrumentów za pomocą których cel ten jest możliwy do osiągnięcia. Jednym z takich narzędzi jest miejsce i rola społecznej odpowiedzialności biznesu w ogólnej strategii przedsiębiorstwa, jej analiza dla dalszego rozwoju mechanizmu jej wdrażania ze względu na wieloaspektowy charakter konsekwencji dla podmiotu gospodarczego. Biorąc pod uwagę, że przedsiębiorstwo nie działa samodzielnie, lecz w określonym środowisku, ważnym ogniwem łączącym je z wynikiem jego działalności jest interakcja ze społeczeństwem w szerokim zakresie zagadnień, takich jak środowisko, prawa człowieka, rozwój innowacji ukierunkowanych na Gospodarkę Obiegu Zamkniętego oraz Zielony Ład.

Celem pracy magisterskiej jest identyfikacja alternatyw i zaproponowanie środków usprawniających zarządzanie odpowiedzialnością społeczną w firmach zajmujących się dystrybucją gazu.

Aby osiągnąć ten cel, wykonano następujące zadania:

- przeanalizowano naturę społecznej odpowiedzialności korporacyjnej i jej główne elementy;
- scharakteryzowano modele społecznej odpowiedzialności korporacyjnej;
- przeanalizowano metody oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i sformułowano autorskie propozycje wdrożenia zmian;
- scharakteryzowano przedsiębiorstwo SA «Ukrtransgaz»;

- dokonano oceny zastosowania społecznej odpowiedzialności korporacyjnej w przedsiębiorstwie;
- opracowano strategiczne alternatywy dla rozwoju analizowanej firmy;
- zaoferowano kierunki usprawnienia zarządzania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw z uzasadnieniem ich ekonomiczności w badanym przedsiębiorstwie.

Do realizacji tych zadań zastosowano następujące metody: analizę wskaźników technicznych i ekonomicznych według stopy wzrostu, analizę PEST, analizę SWOT, zintegrowany wskaźnik CSR, macierze szans i zagrożeń.

Przedmiotem badań jest społeczna odpowiedzialność korporacyjna, oraz teoretyczne i metodologiczne podejścia do definicji i jej oceny w zakresie bezpieczeństwa transportu gazu spółki dostarczającej gaz JSC «Ukrtransgaz».

Nowością naukową przeprowadzonych badań jest poprawa społecznej odpowiedzialności korporacyjnej poprzez strategiczne zmiany i działania w przedsiębiorstwie w ramach wybranego modelu CSR, które obejmują wpływ na różne jej obszary i system zarządzania przedsiębiorstwem.

Postawiono hipotezę:

Czy wdrożenie CSR ma decydujący wpływ na dalszy zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa?

W wyniku przeprowadzonych badań i analiz potwierdzono postawioną hipotezę, że skutecznie wdrożona Odpowiedzialność Społeczna Biznesu (CSR) posiada decydujący wpływ na dalszy zrównoważony rozwój, gdyż uwzględnia podstawowe potrzeby społeczne tj. dbałość o środowisko i ekologię, dba o równe szanse całego społeczeństwa jak również wskazuje na przejrzystość działań.

ROZDZIAŁ 1. TEORETYCZNE I METODOLOGICZNE ZASADY ZARZĄDZANIA SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ KORPORACYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTW

1.1 Istota społecznej odpowiedzialności korporacyjnej biznesu

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) w obecnych czasach charakteryzuje się stałym wzrostem nacisku krajowej społeczności naukowej jak również liderów biznesu. Powodem tego były zarówno potrzeby biznesowe, jak i doświadczenie badawcze, które ukształtowało się w zachodniej myśli naukowej od ponad pół wieku. Zapewnienie konkurencyjności gospodarki jest obecnie niemożliwe bez wdrożenia społecznie odpowiedzialnej działalności dużych korporacji i biznesu jako całości, który jest oceniany w rankingu międzynarodowej konkurencyjności według metody Międzynarodowego Instytutu Rozwoju Zarządzania. Jednocześnie odpowiedzialność społeczna jest jedną z pięciu podstawowych cech udanego przedsięwzięcia w przyszłości.¹

Niewątpliwie rzeczywisty poziom społecznej odpowiedzialności biznesu zależy od wielu czynników, wśród których najważniejsze miejsce zajmują elementy moralne i prawne, ale równie ważne jest zrozumienie przez naukowców i społeczność biznesową samej istoty społecznej działalności, w tym Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Debata na temat Społecznej Odpowiedzialności Biznesu rozpoczęła się w pierwszej połowie lat pięćdziesiątych. Złożoność i czas trwania dyskusji zostały w dużej mierze określone przez złożoność samej kategorii «Społeczna odpowiedzialność biznesu». Po pierwsze, CSR jest kategorią wielopoziomową obejmującą odpowiedzialność społeczną jako jej specyficzny typ i społeczną odpowiedzialność korporacyjną jako odpowiedzialność społeczną, której przedmiotem jest korporacja. Po drugie, analiza tych poziomów tradycyjnie podnosi różne kwestie filozofii, prawa, socjologii, ekonomii i zarządzania. Przy tym każda z tych nauk ma własne metody badawcze oraz wyróżnia się dużą liczbą interpretacji i koncepcji niezależnie od kraju gdzie zostaje wdrożona.

Wśród naukowców, którzy badali pojęcie «Społecznej Odpowiedzialności Biznesu» różnymi metodami, należy wyróżnić: W. Sharp, A. Alexander, W. Gordon, J. Fabozzi, E. Brigham, J. Stiglitz, A. Subbotin, A. Kulman, B. Schneider. Istotny wkład w teorię zarządzania i badania problemów kształtowania społecznej odpowiedzialności, jako element systemu społecznego i stosunku pracy, dokonali również naukowcy, w szczególności J. R. Bersucki, I. A. Formularz, S. W. Bogaczow, I. P. Bulejew, W. A. Jewtuszewski, I. L. Sazoniec, M. I. Nebawa, A. S. czcigodny,

¹ Hvatov Y. Y.: Comparative analysis of international rankings of competitiveness of countries. Bulletin of the International Nobel Economic Forum, Tom 2, 2012 s. 390-398

M. R. Czumaczenko S. A. Jakubowski, A. N. Jastrzębska itp. Pomimo dużej wiedzy naukowej autorów w zakresie ładu korporacyjnego, obecność wszechstronnych interpretacji, pojęcie «Społeczna odpowiedzialność biznesu» wymaga krytycznej oceny sprzeczności różnych poglądów naukowych dotyczących tej problematyki. Dlatego uważamy, że konieczne jest przeprowadzenie przeglądu istniejących opracowań w celu jasnego określenia tej koncepcji.

Zgodnie z definicją Banku Światowego, korporacyjna odpowiedzialność społeczna (CSR ang. Corporate Social Responsibility), lub równoznaczne określenie społeczna odpowiedzialność biznesu, rozumie się kompleks kierunków polityki i działań, związanych z kluczowymi interesariuszami i wartościami, które są realizowane w ramach obowiązującego prawa, a także uwzględniają interesy społeczności i środowiska oraz ukierunkowanie firmy na zrównoważony rozwój.

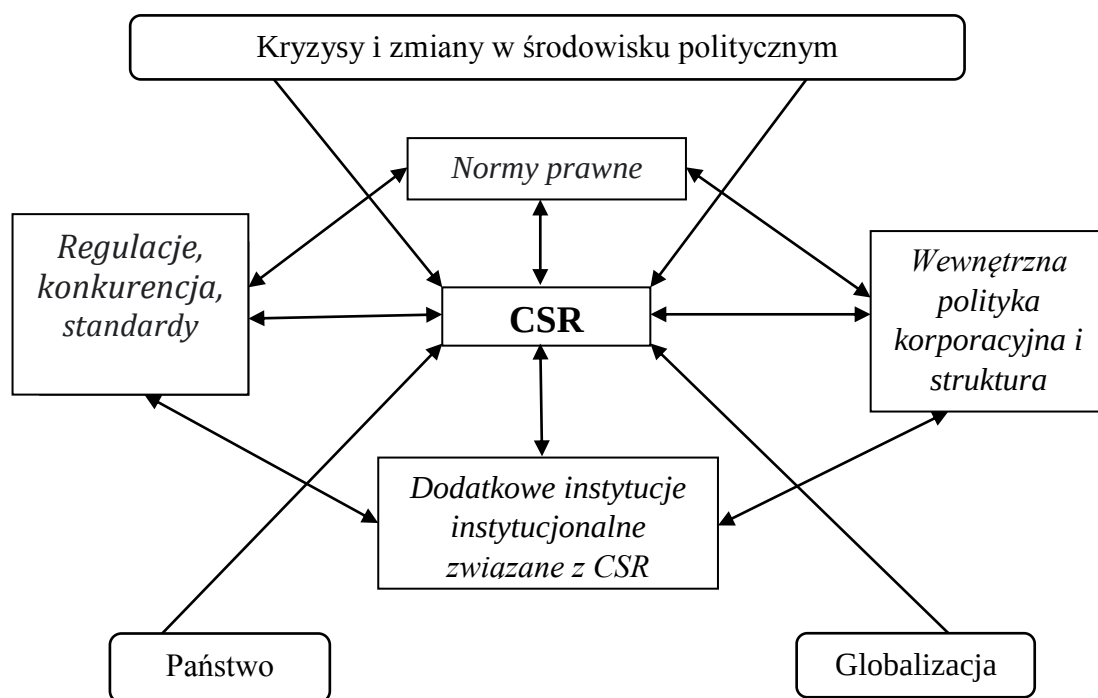
Pod pojęciem «interesariusze» lub «stakeholder» po raz pierwszy użyty w 1963 r., rozumie się «te grupy, bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć». Początkowo lista uczestniczących interesariuszy obejmowała akcjonariuszy, pracowników, kupujących, dostawców, wierzycieli i społeczeństwo. Obecnie najbardziej rozpowszechniona jest następująca definicja pojęcia «posiadacze interesariuszy»: są to wszystkie osoby lub grupy osób, które wpływają na działalność firmy, a także wszystkie osoby lub grupy osób, na które wpływa działalność firmy.²

Również dla charakterystyki CSR używa się terminu «obywatelstwo korporacyjne», co sugeruje, że firma dąży do poprawy terytorium, na którym się znajduje. Może to dotyczyć nie tylko kwestii ekologii, ale także rozwoju infrastruktury społecznej, prowadzenia wspólnych projektów z władzą.

Eksperti Banku Światowego odzwierciedlają swoje zrozumienie funkcjonowania Instytutu CSR w systemie «Diamant Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)», zgodnie z którym cały system składa się z czterech podstawowych elementów (rys. 1):

- 1) normy prawa;
- 2) regulacja, konkurencja, standardy;
- 3) dodatkowe podmioty instytucjonalne związane z CSR (środowisko zewnętrzne);
- 4) wewnętrzna polityka korporacyjna i struktura (środowisko wewnętrzne).

² Demba A., Neubauer F. Corporate Governance, Fundacje, 1997. – s. 302



Rysunek 1. Diamant Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Źródło: www.worldbank.org.

Ponadto funkcjonowanie Instytutu CSR w ogóle zależy od globalizacji, kryzysów i zmian w środowisku politycznym i makroekonomicznym, a także od państwa.

Ze wszystkich wymienionych składników «Diamant CSR» wymaga uzasadnienia tylko jednego zakresu, który może znacząco wpłynąć na działanie Instytutu CSR, a mianowicie: normy i presja społeczeństwa; pośrednicy informacyjni i reputacja; inwestorzy instytucjonalni; stowarzyszenia biznesowe; inicjatywy branżowe; partnerzy; organizacje wielostronne; media; instytucje edukacyjne; rynek pracy; działania organów ustawodawczych i wykonawczych; system demokratyczny.

Program «Diamant CSR» pozwala osiągnąć dwa główne cele: po pierwsze, aby określić środki mające na celu poprawę polityki i środowiska biznesowego w zakresie wsparcia CSR, po drugie, poprawić zrozumienie powiązań między korporacją i rządem, konkurencyjności i CSR. Ponadto daje wgląd w to, jak CSR może być stosowany w procesie zarządzania strategicznego firmy. W praktyce trudno jest wyznaczyć wyraźne granice między elementami systemu, ponieważ są one ze sobą ściśle powiązane i zachodzą na siebie. Oczywiście skuteczność «Diamant CSR» zależy od tego, jak spójne są wszystkie części. W związku z tym głównym zadaniem zarządzania korporacjami i państwem jest połączenie wszystkich wysiłków i działań poszczególnych elementów w jedną całość, aby osiągnąć synergii i pozytywny wpływ na rozwój Instytutu CSR.

Od treści umieszczanych w koncepcji CSR zależy rozwój relacji między państwem, biznesem i społeczeństwem obywatelskim. Jednocześnie szerokość tej koncepcji nie jest w żaden

sposób ograniczona koncepcyjnie. Strony dyskutują tylko o niektórych kluczowych problemach związanych z CSR. Ponieważ nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji CSR, nie ma ogólnie przyjętej klasyfikacji głównych jej składników. Często CSR obejmuje działania na rzecz ochrony środowiska, ochrony pracy, praw człowieka, harmonizacji relacji ze społecznością lokalną, przestrzegania standardów prowadzenia działalności gospodarczej, tworzenia i utrzymywania konkurencyjnego środowiska i zrównoważonej gospodarki rynkowej. W szerszym znaczeniu koncepcja dotyczy również przedsiębiorstw i rozwoju gospodarczego, opieki zdrowotnej, edukacji i rozwoju umiejętności przywódczych, rozwiązywania globalnych problemów ludzkości.

Zgodnie z definicją ekspertów Programu Rozwoju ONZ (Organizacja Narodów Zjednoczonych) na Ukrainie CSR rozumie się jako filozofię zachowania i koncepcję budowania przez społeczność biznesową firmy i poszczególnych przedstawicieli biznesu, z naciskiem na następujące wytyczne:

- produkcja wysokiej jakości produktów i usług dla konsumentów;
- tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy, płacenie legalnych wynagrodzeń i inwestowanie w rozwój człowieka;
- ścisłe przestrzeganie wymogów prawnych;
- budowanie relacji w dobrej wierze ze wszystkimi zainteresowanymi stronami;
- skuteczne prowadzenie działalności, koncentrujące się na tworzeniu wartości dodanej i zwiększaniu dobrobytu akcjonariuszy;
- uwzględnienie oczekiwań społeczeństwa i norm etycznych w praktyce biznesowej;
- wkład w tworzenie społeczeństwa obywatelskiego poprzez programy partnerskie i projekty rozwoju społeczności lokalnej.³

Wiodące Amerykańskie Stowarzyszenie Korporacji zajmujące się rozwojem i promowaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu definiuje to drugie jako «osiągnięcie sukcesu komercyjnego w sposób, który opiera się na normach etycznych i szacunku dla ludzi, społeczności, środowiska». Polityka Społecznej Odpowiedzialności Biznesu według Business for Social Responsibility jest połączonym zbiorem zasad, praktyk i programów, które są zintegrowane z procesem biznesowym, łańcuchami dostaw, procedurami decyzyjnymi na wszystkich szczeblach firmy i obejmują odpowiedzialność za bieżącą i przeszłą działalność oraz przyszły wpływ działalności firmy na środowisko zewnętrzne.

Green Rareg Unii Europejskiej definiuje odpowiedzialność korporacyjną jako «koncepcję, w ramach której firmy dobrowolnie integrują politykę społeczną i środowiskową z działaniami

³ www.undp.org.ua

biznesowymi i ich relacjami z całą grupą organizacji i osób związanych z firmą».⁴ Takie podejście przyjęła większość krajów Unii Europejskiej.

W standardzie odpowiedzialności społecznej ISO 26000 Wersja 4.2. (prace nad opracowaniem standardu zostały przeprowadzone przez grupę roboczą interesariuszy z 99 krajów uczestniczących w Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej w latach 2003-2009, planowane do wdrożenia w 2010 r.) odpowiedzialność społeczna definiowana jest jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działania (produkty, usługi, procesy) na społeczeństwo i środowisko, które jest realizowane poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- pomaga zrównoważonemu rozwojowi, zdrowiu i dobrobytowi społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania zainteresowanych stron;
- nie jest sprzeczne z obowiązującym prawem i międzynarodowymi normami postępowania;
- rozpowszechniona w całej organizacji i praktykowana w jej działalności.⁵

Amerykański ekonomista Archie Carroll (Archie V. Carroll) postrzega odpowiedzialność społeczną jako zdolność firmy do reagowania na ekonomiczne, prawne, etyczne oczekiwania społeczeństwa. Tak więc, pierwszym obowiązkiem prywatnej działalności jest produkcja wysokiej jakości towarów i usług, których sprzedaż przynosi zyski korporacji, tym samym wzbogacając jej akcjonariuszy, uzupełniając skarb państwa w postaci podatków itp. Jednak odpowiedzialność tylko wobec własnych akcjonariuszy, państwa i prawa w nowoczesnych warunkach jest niewystarczająca, ponieważ nowoczesna firma jest zobowiązana do spełnienia wymogów etycznych na rzecz społeczeństwa: nie szkodzić środowisku, zapewniać zgodność z gwarancjami społecznymi udzielanymi pracownikom, wytwarzać przyjazne dla środowiska i bezpieczne produkty, powstrzymać się od nieuczciwej reklamy. Ponadto firma musi, biorąc udział w różnych działaniach charytatywnych, wykazać się «cnotliwym obywatelem» korporacyjnym (corporate citizen). W tym przypadku podmiot prywatnego biznesu odpowiada na oczekiwania społeczeństwa według własnego uznania, ponieważ nie jest zmuszony do takich działań ani przez prawo, ani przez praktyczne znaczenie.⁶

Na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos w dniu 31 stycznia 1999 r. sekretarz generalny ONZ Kofi Annan przedstawił projekt «globalnego porozumienia», w którym wezwał światową elitę przedsiębiorczości do przestrzegania dziewięciu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu:

1. Wspieranie międzynarodowych praw człowieka w ramach działalności korporacji.
2. Ściśle monitorować przestrzeganie tych praw przez lokalne oddziały i partnerów korporacji.

⁴ Sazonets, I.L. Ład korporacyjny: światowe doświadczenia i mechanizmy przyciągania inwestycji. TSUL, 2008. – s. 304

⁵ www.iso.org

⁶ Shaus R. Jak firma może zwiększyć swoją wartość w oczach przyszłego inwestora. Towarzysz. - 2005. s. 34-36

3. Uznać za zespół pracy prawo do tworzenia stowarzyszeń i zawarcia umowy zbiorowej.
4. Wyeliminować wszystkie formy pracy przymusowej.
5. Nie uciekać się do pracy dzieci.
6. Zwalczenie wszelkiego rodzaju dyskryminacji w zespole pracy.
7. Utrzymanie środków zapobiegających globalnym katastrofom ekologicznym.
8. Przyczynić się do większej odpowiedzialności ekologicznej.
9. Zachęcać do wprowadzania przyjaznych dla środowiska technologii.

«Umowa globalna», która nie ma statusu otwartego na podpisanie lub certyfikat, jest rodzajem klubu firm odpowiedzialnych społecznie, do którego każda firma może dołączyć, jeśli jej kierownictwo podejmie zobowiązanie do realizacji umowy i wyśle odpowiedni list do Sekretarza Generalnego. Projekt Annana nie powstał na pustym miejscu. W 1997 r. znany amerykański działacz na rzecz Praw Człowieka i działacz społeczny wielebny Leon Sullivan opublikował swój kodeks postępowania odpowiedzialnej społecznie firmy – «ogólne zasady Sullivana». W latach 1997-1999 r. kolejny kodeks został opracowany przez organizację pozarządową «Global reporting initiative», współtworzoną przez przedstawicieli dużych korporacji, grup społecznych, uniwersytetów i przedstawicieli ONZ.⁷

Należy zauważyć, że Organizacja Narodów Zjednoczonych jest ostatnio jednym z głównych propagatorów idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Tak więc, wyjątkowa rola prywatnej przedsiębiorczości w ustanawianiu pokoju i przezwyciężaniu ubóstwa jest szczególnie podkreślona w rezolucji «na drodze do globalnego partnerstwa», przyjętej w grudniu 2000 r.⁸, kwestie odpowiedzialności społecznej są regularnie rozpatrywane podczas posiedzeń Zgromadzenia Ogólnego ONZ.

Na Światowym Kongresie biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju w raporcie «Making Good business Sense» Lord Holm i Richard Watts zastosowali następującą definicję: «Społeczna odpowiedzialność biznesu jest ciągłym zaangażowaniem biznesu w prowadzenie biznesu na podstawach etyki i przyczynianie się do rozwoju gospodarczego, jednocześnie poprawiając jakość życia swoich pracowników i ich rodzin oraz społeczeństwa jako całości».⁹

Z tego wynika, że do tej pory nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Jednak wszystkie przedstawione podejścia są jednoznaczne: Społeczna odpowiedzialność korporacyjna jest odpowiedzialnością korporacji przed wszystkimi osobami fizycznymi i prawnymi, z którymi boryka się w procesie działalności, oraz przed społeczeństwem

⁷ www.un.org

⁸ Vagin S. Trendy w rozwoju ładu korporacyjnego w gospodarce światowej. SPb.: St. Petersburg State University of Economics and Finance, 2005, s. 125

⁹ Społeczna odpowiedzialność biznesu: aktualna agenda. Pod wydaniem S.E. Litovchenko, M.I. Korsakov. - Moskwa: Sprawa, 2003, s. 125

jako całością. W tym przypadku firma powinna być rozpatrywana w czterech kategoriach: odpowiedzialny partner biznesowy, pracodawca, obywatel i uczestnik stosunków społecznych.

Skuteczne funkcjonowanie Instytutu CSR zapewnia nie tylko wystarczającą zachętę do inwestycji i odpowiednią kontrolę nad działaniami menedżerów, ale także optymalne wykorzystanie zasobów. W takim przypadku system powinien zachęcać do zwiększania inwestycji ze strony wszystkich posiadaczy-interesariuszy, a nie tylko akcjonariuszy, pomoc kierownictwa i właścicieli korporacji powinni oprzeć się pokusie maksymalizacji krótkoterminowych korzyści bez koncentrowania się na długoterminowym rozwoju. Firmy muszą szukać nowych sposobów na zachowanie rentowności, rozwijając zrównoważone przewagi konkurencyjne w oparciu o idee Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, a rząd lepiej rozumie kompleksowość interakcji elementów tej instytucji, aby opracować odpowiednie środki polityczne. Tak więc głównym zadaniem tych ostatnich jest stworzenie takiego środowiska biznesowego, w którym jest miejsce na samoregulujące się mechanizmy i etapy rozwoju CSR.

Podsumowując powyższe, należy zauważyć, że we współczesnych warunkach gospodarczych CSR jest standardem zaawansowanego ładu korporacyjnego. Jego główną funkcją jest zapewnienie zrównoważonego rozwoju organizacji jako otwartego systemu poprzez regulację konfliktu interesów w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym oraz zaangażowanie posiadaczy interesariuszy korporacji w procesie podejmowania strategicznych decyzji. CSR przyczynia się do budowania interakcji między kręgami biznesowymi a społecznością, co jest gwarantem dobrego samopoczucia i stabilności zarówno pierwszego, jak i drugiego, a także przyczynia się do harmonizacji relacji w społeczeństwie jako całości. Po drugie, odpowiedzialność biznesu wobec społeczeństwa jest dziś niezbędnym czynnikiem przetrwania biznesu i kluczem do jego konkurencyjności zarówno na rynkach lokalnych, jak i międzynarodowych. Przestrzeganie zasad CSR pozwala również poprawić atmosferę społeczną w firmie, wzmocnić jej wiarygodność wśród pracowników, zwiększyć ich lojalność wobec organizacji i zbudować skuteczny system motywacji pracowników. Ponadto CSR reguluje relacje między korporacją a jej właścicielami w ramach umów hybrydowych, za pomocą których rozwiązywane są problemy, nie podlegają normom społeczno-ekonomicznym. Jednocześnie, dzięki ciągłemu konstruktywnemu dialogowi CSR, zapewnia wszystkim zainteresowanym osobom możliwość obniżenia własnych kosztów transakcyjnych.

Społeczna odpowiedzialność biznesu nabiera znaczenia i może być skutecznie realizowana tylko w demokracji i wolnej konkurencji. Korzyści z tego podejścia są widoczne w warunkach interakcji korporacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi posiadaczami - interesariuszami.

Na podstawie przeprowadzonych badań, bez zachowania praw autorskich, można stwierdzić, że możliwe jest podanie następującej ogólnej definicji odpowiedzialności społecznej;

Spółeczna odpowiedzialność biznesu to instytucja społeczno-ekonomiczna, w ramach której budowany jest proces współdziałania firmy z jej posiadaczami w warunkach globalizacji i konkurencyjnego rynku. Instytut CSR funkcjonuje w ramach elementów środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Jednocześnie normy prawa, regulacji, konkurencja, standardy, a także dodatkowe instytucje związane z CSR stanowią środowisko zewnętrzne, a wewnętrzna struktura korporacyjna i polityka są elementami środowiska wewnętrznego. Ponadto funkcjonowanie systemu CSR jako całości zależy od globalizacji kryzysów i zmian w środowisku politycznym i makroekonomicznym.

1.2 Metodyczne podejścia do oceny społecznej odpowiedzialności korporacyjnej biznesu

Dla współczesnych firm coraz bardziej naglący staje się problem przejścia od bardzo kosztownych form dobroczynności do optymalizacji społecznej polityki korporacyjnej, od jednorazowych darowizn do opracowania długoterminowej strategii, planowania społecznie istotnych projektów i programów do oceny ich wyników, czyli od filantropii do produktywnych inwestycji społecznych. Zgodnie z tym, dużego znaczenia nabiera kwestia oceny skuteczności programów społecznych, ostatecznie - Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Każdy podmiot jest zainteresowany przeprowadzeniem oceny skuteczności każdej wykonywanej działalności. Nie ma powszechnie uznanej metody oceny skuteczności ładu korporacyjnego. Istnieje wiele metod, wśród których wyróżnia się ilościowe i jakościowe.

Do ilościowych zwykle należą:

- analiza prawdopodobieństwa upadłości przedsiębiorstwa;
- wskaźniki kondycji finansowej;
- poziom kapitalizacji zysku;
- wartość rynkowa przedsiębiorstwa;
- wskaźniki zwrotu z inwestycji skierowanych na działania społeczne.

Metody oceny jakościowej nie wykazują skuteczności porównawczej ani jej ilościowej ekspresji. Pozwalają one scharakteryzować sytuację i wyjaśnić korzyści z wdrożonych projektów zwykle w postaci sytuacji kryzysowych.

Ponadto, w przypadkach, gdy nie można podać definicji finansowej niektórych wskaźników, metody oceny ekspertów mogą być wykorzystywane do ich interpretacji ilościowej. Podczas realizacji przez spółkę projektów społecznych pojawia się kwestia równowagi dwóch wskaźników: efektywności dla społeczeństwa – efektu społecznego (social value added — wkład firmy w

rozwiązanie problemu społecznego) i korzyści dla firmy — wpływu na główną działalność (business value added — efekt ekonomiczny (dochód) z realizacji projektu).¹⁰

Trzy główne wskaźniki oceny korzyści dla przedsiębiorstw związanych z zaangażowaniem firmy w projekty społeczne to: wskaźnik zwrotu z inwestycji w projekty społeczne (return on investment), wskaźnik efektywności charytatywnej i innych projektów społecznych w porównaniu z efektywnością reklamy, promocja sprzedaży itp. (efficiency measurement); wskaźnik procesu realizacji projektów społecznych (process measurement).¹¹

Wskaźnik zwrotu jest obliczany poprzez stosunek kosztów polityki społecznej do udziału zysków kapitałowych zgromadzonych w procesie działalności. Jest to dość trudne do zmierzenia ze względu na złożoność procesu przydzielania udziału kapitału, który powstał właśnie z powodu działalności społecznej firmy.

Za pomocą jakościowego wskaźnika wydajności można określić, które projekty w kompleksowym stosunku oceny korzyści i kosztów są najlepsze.

Wskaźnik procesu realizacji projektów społecznych, który ma charakter opisowy, pozwala uzyskać wynik o obecności lub braku związku między polityką społeczną a wskaźnikami podstawowej działalności firmy, ale nie bierze pod uwagę skuteczności porównawczej.

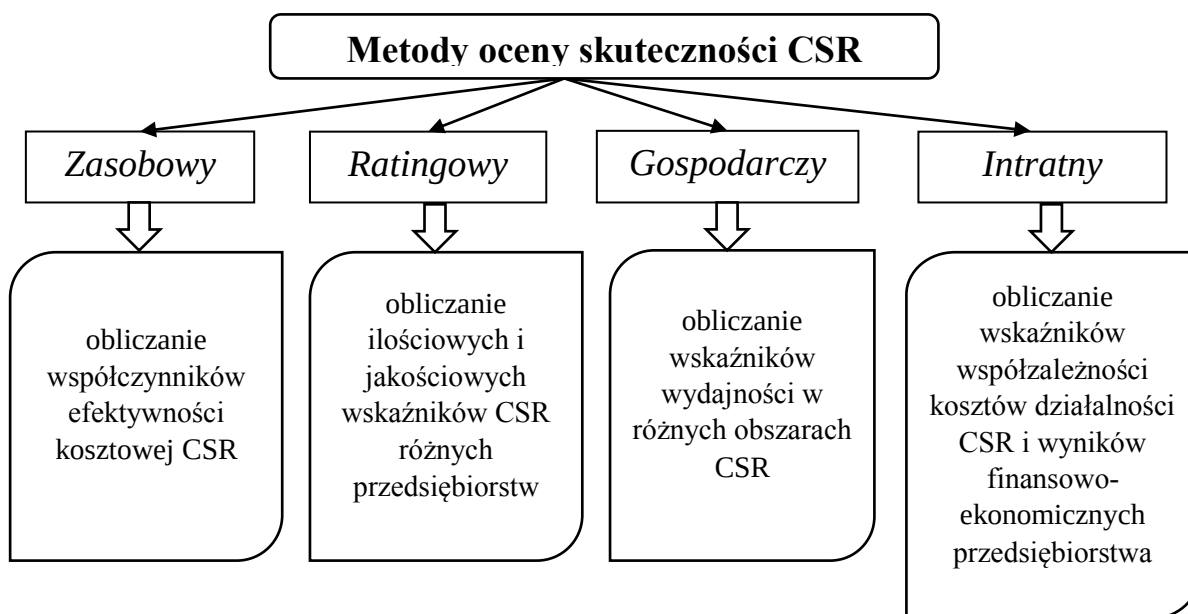
Do metody oceny efektywności CSR można podejść z nieco innej strony, a mianowicie z pozycji sformułowania celów oceny efektywności CSR, są to:

- ocena efektywności wykorzystania zasobów i środków na realizację CSR;
- ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa i poprawy pozycji przedsiębiorstwa w rankingach;
- ocena poziomu zadowolenia motywów i potrzeb różnych podmiotów (posiadaczy);
- ocena wpływu CSR na wskaźniki finansowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa.

W zależności od wybranego celu powstaje metoda oceny skuteczności CSR (rys. 2).

¹⁰ Cotler F. Zarządzanie marketingiem. St. Petersburg. Peter, 2005, s. 800

¹¹ Nenaszew, N. Jak ocenić skuteczność korporacyjnych programów społecznych. Kadrovik. Zarządzanie personelem. 2008, s. 23-35



Rysunek 2. Metody oceny skuteczności CSR

Źródło: opracowanie własne.

Na przykład, jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na ocenę poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku, wskazane jest wybranie metody ratingowej. Żadna z proponowanych metod oceny CSR projektów nie jest doskonała. Nie możemy wybrać jednego standardowego, usystematyzowanego sposobu oceny skuteczności działalności społecznej firmy.

Pierwszą rzeczą, którą firma powinna zrobić, jest ustalenie w jakim celu jest przeprowadzona ocena efektywności projektów CSR. Po drugie, dla kogo ona jest oraz czy to niezbędne informacje są tylko do użytku wewnętrznego lub zostaną przekazane interesariuszom zewnętrznym, a następnie w jakim celu i w jakiej formie. Jeśli udzieli się odpowiedzi na wszystkie te pytania, stanie się jasne za pomocą którego podejścia metodycznego przeprowadzić ocenę: za pomocą sprawozdawczości społecznej, indeksowej, ratingowej, jakościowej lub ilościowej.

W sytuacji, gdy firma stara się poinformować swoich posiadaczy stakeholderów o wdrożeniu środków CSR, wskazane jest aby nie stosować sprawozdania finansowego, które mogą być przygotowane i złożone w różnych formach (ale najlepiej przy użyciu istniejących standardów, takich jak Global Reporting Initiative – GRI lub Raport Aa1000 (Account Ability)).

W celu najbardziej kompleksowej oceny Społecznej Odpowiedzialności Biznesu konieczne jest skorzystanie z zalet zarówno metod jakościowych, jak i ilościowych. To połączenie tych dwóch metod najlepiej pomaga ocenić efekt.

Najbardziej rozpowszechnione i naukowo uzasadnione mają metody ilościowe, które opierają się na metodach i procedurach analizy wskaźników działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Są skuteczne w ocenie związków przyczynowo-skutkowych na podstawie

uzyskanych końcowych wyników ilościowych w danym okresie czasu. Jeśli chodzi o stosowanie metod jakościowych, to za ich pomocą można ocenić i przeprowadzić analizę grup społecznych, zidentyfikować ich interesy, system priorytetów, określić potrzeby interesariuszy oraz uzyskać wgląd w ekonomiczną, polityczną i społeczną treść procesu CSR.

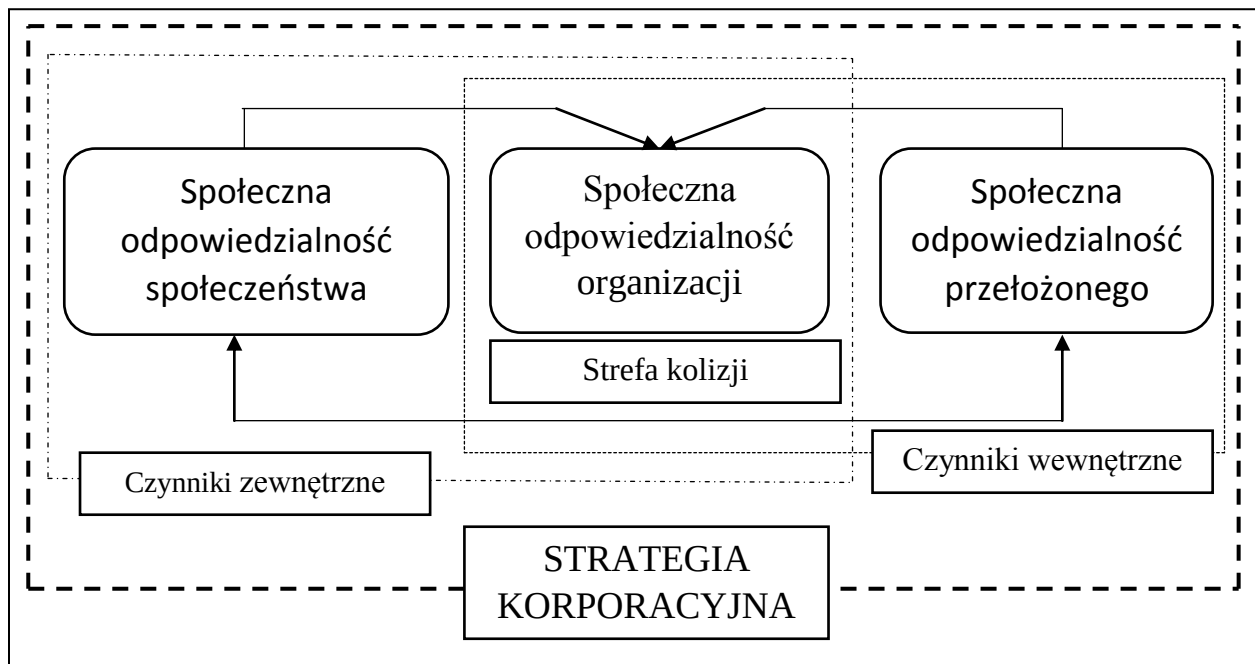
Ustalono, że przedsiębiorstwo musi przede wszystkim wybrać cel oceny wydajności CSR. Wyszczególnienie celu oceny skuteczności CSR pomoże wybrać najkorzystniejszą metodę, stworzyć system wskaźników, określić wymagania dotyczące niezbędnych informacji przychodzących, sformułować odpowiednie wnioski dotyczące podejmowania racjonalnych decyzji zarządczych. Celem oceny powinna być poprawa metodycznego podejścia do oceny skuteczności społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa. Takie podejście ma na celu podkreślenie priorytetowych motywów realizacji społecznej odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa, śledzenie poziomu zadowolenia potrzeb każdej grupy posiadaczy stakeholderów.

1.3 Włączenie CSR jako niezbędnego czynnika w kształtowaniu strategii korporacyjnej

Odpowiedzialne podejście firm do własnego produktu lub usługi, konsumentów, pracowników, partnerów, ich aktywna pozycja społeczna jest niezbędnym czynnikiem w kształtowaniu nowoczesnej strategii korporacyjnej. Rozwój poziomu społeczno-ekonomicznego społeczeństwa stwarza dodatkowe specjalne wymagania dla korporacji. Korzystanie z zasad CSR może być skutecznym narzędziem, dzięki któremu przedsiębiorstwa zwiększą swoją konkurencyjność zarówno w poszczególnych branżach, jak i w całej dzisiejszej gospodarce.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa za kształtowanie strategii korporacyjnej może być postrzegana jako sposób skutecznego zarządzania procesami społecznymi i biznesowymi w celu zapewnienia pozytywnego wpływu firmy na społeczeństwo.

Firmy, które aktywnie uczestniczą w rozwiązywaniu społecznie istotnych problemów, mogą wnieść istotny wkład w tworzenie umowy społecznej, budować swoją strategię rozwoju, przewidując możliwości i zagrożenia, które niosą ze sobą nowe procesy społeczno-polityczne i gospodarcze w państwie. Oznacza to, że system relacji przedsiębiorstwa i społeczeństwa można sobie wyobrazić (rys. 3) w trzech powiązanych ze sobą poziomach, w szczególności ustaleń społeczno-politycznych w ramach społecznej odpowiedzialności społeczeństwa i organizacji, organizacji i ich przywódców, a także samego lidera i społeczeństwa.



Rysunek 3. Związek między strategią biznesową firmy a społeczną odpowiedzialnością biznesu

Źródło: V.M. Zhukovskaya Odpowiedzialność społeczna jako kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa, Kijów 2009, s.14-21.

Tworząc strategiczne cele społecznego komponentu strategii korporacyjnej, należy jasno określić kluczowe wskaźniki pomyślnej realizacji działań, w tym wpływu na reputację firmy. Jak słusznie przyznają eksperci, być odpowiedzialnym społecznie firmy mogą sobie pozwolić tylko wtedy, gdy inwestorzy mają gwarancję odpowiedniego zwrotu swoich depozytów. Dziś ukraińskie firmy z powodzeniem zorganizowały swoje aktywa materialne i przyszła potrzeba znalezienia narzędzi do zarządzania wartościami niematerialnymi - kapitałem ludzkim i reputacją.

Podstawowe zasady długoterminowej strategii korporacyjnej firmy w kierunku CSR:

- wszystkie produkty, usługi i praktyki biznesowe muszą spełniać najwyższe standardy jakości i być zadowalające dla konsumentów na poziomie operacyjnym firmy;
- firma musi ściśle przestrzegać swoich zobowiązań wobec pracowników, dostawców, partnerów;
- na poziomie potrzeb społeczeństwa działalność firmy musi spełniać nie tylko interesy bezpośrednich konsumentów usług, ale także potrzeby innych społeczności ludzi, niezależnie od tego, czy są właścicielami firmy, czy nie.

Aby odnieść sukces, wdrażając strategię korporacyjną, trzeba najpierw zbadać rynek i przeprowadzić analizę jakościową czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które w różnym stopniu mogą wpłynąć na oczekiwany wynik. Ponieważ we współczesnych realiach stosunków rynkowych analiza czterech grup czynników (społecznych, technologicznych, ekonomicznych, politycznych) nie była wystarczająca do zaspokojenia interesów wszystkich grup wpływów. We

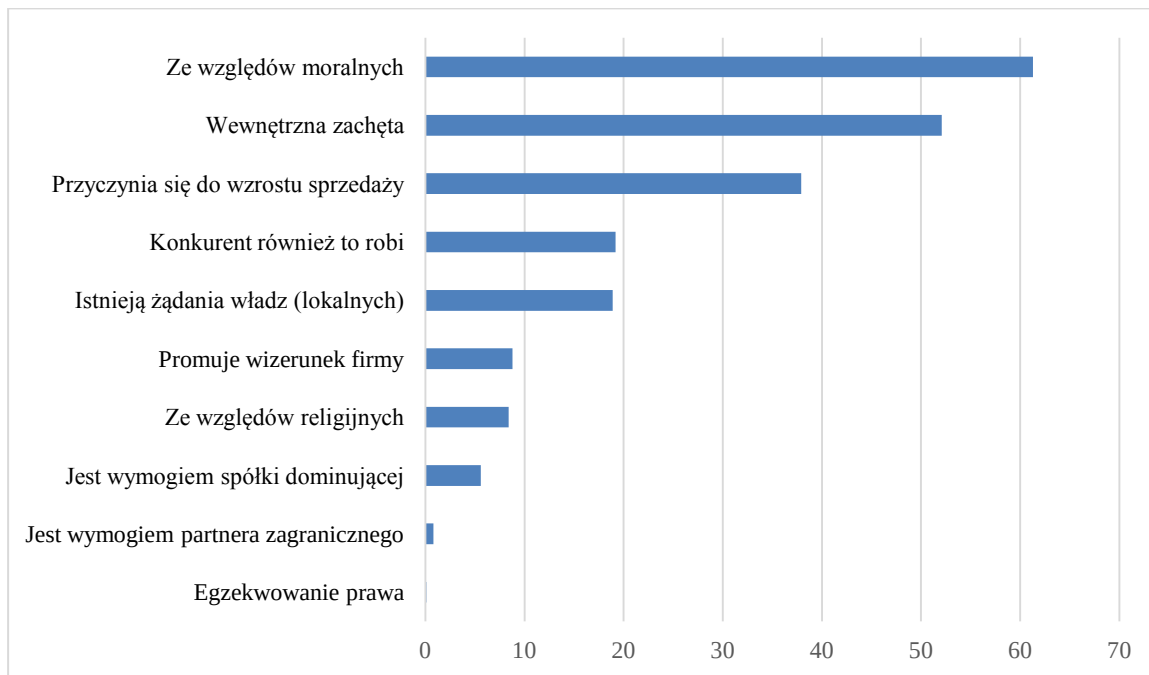
współczesnej literaturze dodaje się jeszcze ekologię i ustawodawstwo, których analiza stała się niezbędna dla firm odpowiedzialnych społecznie i umożliwia w trakcie analizy ustalenie wpływu czynników, które przez długi czas nawet nie brały pod uwagę wielu firm.

Każda z korporacji, przy kształtowaniu kierunków strategii korporacyjnej określa elementy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (tabl. 1.), które są niezbędne do realizacji jej interesów i interesów zainteresowanych grup uczestników, które zwiększą konkurencyjność i poprawią wyniki działalności finansowej i gospodarczej.

Tabela 1. Charakterystyka elementów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w realizacji Strategii Rozwoju Korporacyjnego

Składniki zewnętrznej strategii społecznej odpowiedzialności biznesu	Składniki wewnętrznej korporacyjnej strategii odpowiedzialności społecznej
Kredyty (dotacje) na cele charytatywne	Inwestycje społeczne
Pomoc finansowa i materialna	Opracowania naukowe i praktyczne
Programy stypendialne	Program ochrony środowiska
Praca w stowarzyszeniach nad inicjatywami legislacyjnymi	Etyczne i inne standardy pracy
Kursy przekwalifikowania pracowników	Kariera reprezentacyjna
Projekty partnerskie z władzami, instytucjami szkoleniowymi	Przejrzystość i szczegółowość w dostarczaniu sprawozdawczości
Działalność wolontariacka i działalność organizacji społecznych	Zachęcanie pracowników (nagrody, dodatki, odszkodowanie)
Filantropia korporacyjna w postaci wspierania wydarzeń o znaczeniu społecznym	Pakiety społeczne

Wśród głównych czynników, które zachęcają korporacje do wdrażania społecznie odpowiedzialnych środków, na pierwszym planie znajdują się wewnętrzne przekonania: względy moralne i wewnętrzne pobudki. Jednak dość istotne są takie czynniki, jak wzrost sprzedaży firmy, kopiowanie działań konkurencji i zapytania ze strony władz lokalnych (wyk.1.).



Wykres 1. Czynniki, które zachęcają firmę do podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie

Źródło: uniter.org.ua.

We wdrażaniu odpowiedzialności społecznej istotną rolę odgrywają standardy CSR, które są opracowywane przez renomowane międzynarodowe oraz krajowe organizacje i firmy: standard AA1000, Kodeks postępowania APEC, wskaźniki zrównoważonego rozwoju i efektywności społeczno-ekologicznej agencji ratingowej Arese, System zrównoważonych wyników (Balanced Business Scorecard), wskaźnik zrównoważonego rozwoju Dow Jones, Zasady Ekumenicznej Rady ds. odpowiedzialności korporacyjnej i międzyreligijnego Centrum odpowiedzialności korporacyjnej (ECCR/ICCR), Europejski model doskonałości Europejskiego Funduszu zarządzania jakością; system EMAS; inicjatywa handlu etycznego, «Etykieta ekologiczna» Unii Europejskiej, Rada Leśna, indeksy FTSE4Good, «globalne zasady Sullivana», normy ISO9000 / ISO14000, standard SA8000 i «naturalny krok».

Doświadczenie zagranicznych firm pokazuje, że ich efektywna gospodarka opiera się na szerokim wykorzystaniu standardów CSR, jako głównego czynnika wdrażania strategii korporacyjnej. Wykaz zagranicznych firm korzystających ze Społecznej Odpowiedzialności Biznesu znajduje się w tabeli 2.

Tabela 2. Korporacje z zagranicy, które stosują zasady CSR

Kraj	Spółka	Standardy CSR
Francja	Citroën	Dow Jones Sustainability Index, indeksy FTSE4Good, System EMAS, standard AA1000, "Eko-Etykieta" Unii Europejskiej
Brasilia	Petroleo Brasileiro S.A.	Indeksy FTSE4Good, normy ISO9000 / ISO14000, Standard AA1000
Australia	Orica	Kodeks postępowania APEC, indeksy FTSE4Good, normy ISO9000 / ISO14000, standard AA1000, Etykieta ekologiczna Unii Europejskiej
Brytania	British Petroleum	Dow Jones Sustainability Index, indeksy FTSE4Good, system EMAS, standard AA1000, "Eko-Etykieta" Unii Europejskiej
Danie	FL Smidth	Dow Jones Sustainability Index, indeksy FTSE4Good, normy ISO9000 / ISO14000, Standard AA1000, etyczna inicjatywa handlowa, Eko-Etykieta Unii Europejskiej
India	Reliance Industries Limited	Indeksy FTSE4Good, normy ISO9000 / ISO14000, Standard AA1000
Hiszpania	Maquinaria GEKA S. A.	Indexi FTSE4Good, system EMAS, standard AA1000, "Eko-Etykieta" Unii Europejskiej
Włochy	Impregilo S.p.A.	Indexi FTSE4Good, system EMAS, standard AA1000, "Eko-Etykieta" Unii Europejskiej
Niemcy	Henschel	Dow Jones Sustainability Index, indeksy FTSE4Good, system EMAS, standard AA1000, "Eko-Etykieta" Unii Europejskiej
Japonia	Yamaha Motor Company Limited	Kodeks postępowania APEC, Dow Jones Sustainability Index, indeksy FTSE4Good, system EMAS, Standard AA1000
Chile	Codelco	Kodeks postępowania APEC, indeksy FTSE4Good, normy ISO9000 / ISO14000, Standard AA1000
Polska	Apator	Indexi FTSE4Good, normy ISO9000 / ISO14000, Standard AA1000, "Etykieta Eko" Unii Europejskiej

W odniesieniu do tych korporacji można stwierdzić, że większość z nich należy do branż przemysłowych, przed którymi warunkiem koniecznym skutecznej strategii korporacyjnej jest spełnienie standardów CSR, które określają ekonomiczne, społeczne i środowiskowe aspekty ich działalności.

Głównymi korzyściami i zachętami, które zarządzają ukraińskimi firmami w dziedzinie CSR, są:

- zwiększenie zysków, zwiększenie tempa wzrostu firmy;
- pojawienie się dostępu do inwestycji odpowiedzialnych społecznie, przy podziale których inwestorzy biorą pod uwagę wskaźniki charakteryzujące działalność spółki w środowiska (FTSE4Good, Dow Jones Sustainable Index);
- możliwe zmniejszenie kosztów operacyjnych, na przykład poprzez zmniejszenie produkcji odpadów lub ich przetwarzanie, zwiększenie efektywności wykorzystania energii elektrycznej lub sprzedaży materiałów pochodzących z recyklingu;

- poprawa reputacji, rozwijanie i otwieranie nowych rynków i kierunków działalności;
- wzrost sprzedaży, zwiększenie lojalności klientów. Konsumenci chcą wiedzieć, że produkty są wytwarzane ze zrozumieniem odpowiedzialności w stosunku do przyrody;
- zwiększenie produktywności. Istnieje więcej możliwości przyciągania i zatrzymywania pracowników: ludzie wolą pracować w firmach, wartości, które pokrywają się z ich właścicielami;
- zmniejszenie roszczeń ze strony organów regulacyjnych;
- wzrost konkurencyjności firmy jako całości.

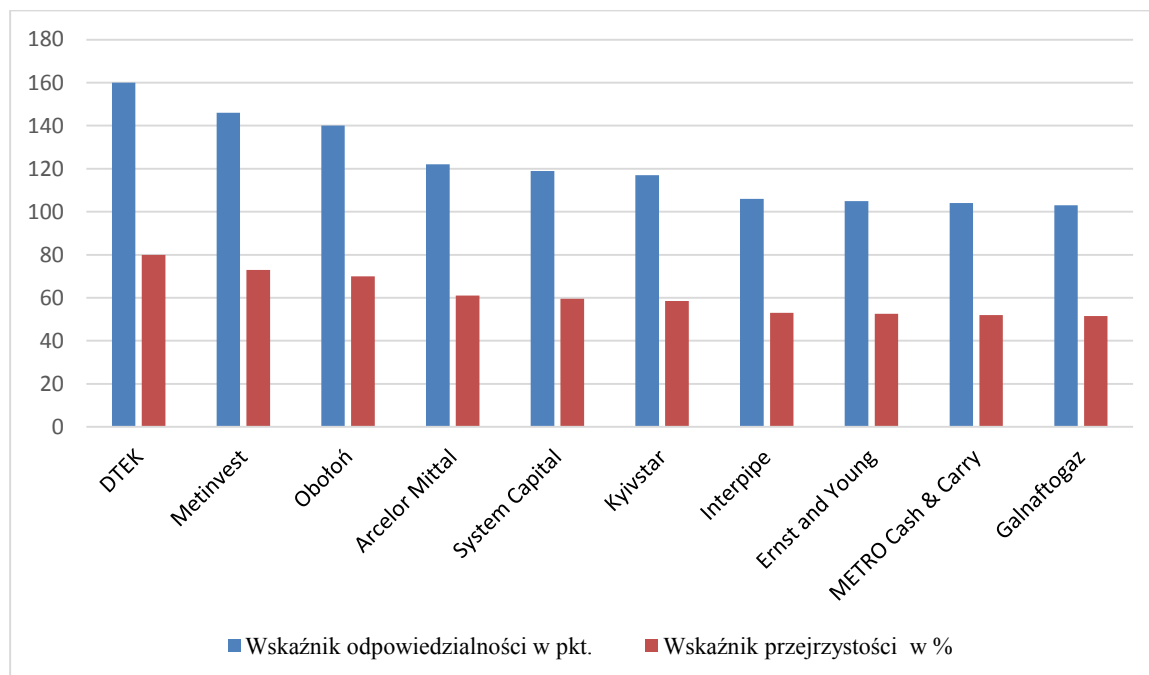
Wszystkie ukraińskie firmy mogą wprowadzać społeczną odpowiedzialność biznesu. Głównymi przeszkodami, według badania ukraińskich firm, są: brak funduszy; presja podatkowa i niedoskonałości ram regulacyjnych; brak zachęt ze strony państwa (preferencyjne); brak własnego doświadczenia, nieuźródłowiony mechanizm wdrażania CSR; niezdolność do kontroli korzystania z dostarczonych środków; brak informacji na temat pozytywnych przykładów wprowadzenia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, organizacji, które byłyby w stanie zapewnić taką pomoc.¹²

Ukraińskie firmy, które korzystają z Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, są liderami w ukraińskim środowisku rynkowym, co silnie wpływa na ich popularność i rentowność. To wyraźnie pokazuje «Centrum Rozwoju Społecznej Odpowiedzialności Biznesu», które przedstawiło wyniki pierwszego na Ukrainie wskaźnika przejrzystości i odpowiedzialności spółek.

Zgodnie z wynikami, najwyższy wskaźnik przejrzystości i odpowiedzialności ma firma DTEK (160 punktów na 200 możliwych; 80% przejrzystości), która z uzyskanymi punktami weszła do Top-10 najbardziej przejrzystych firm na świecie według ich oceny (wyk.2). Wszystkie firmy w pierwszej dziesiątce mają raporty niefinansowe, szczegółowy opis wdrażania projektów społecznych i środowiskowych oraz wygodną nawigację na stronach.¹³

¹² Raport analityczny "Corporate Social Responsibility 2005-2010: Status and Development Prospects" Tryb dostępu: http://uniter.org.ua/data/block/research_ukr_final.pdf

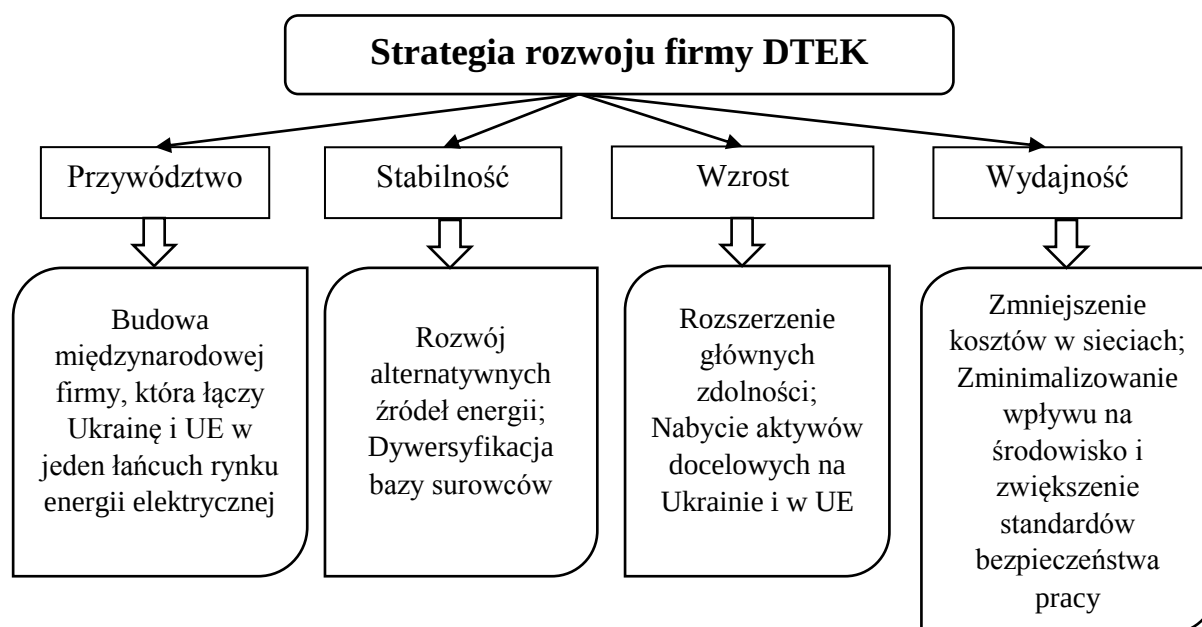
¹³ Index of Transparency and Accountability of Companies, Center for Corporate Social Responsibility Development Tryb dostępu: http://www.csr-ukraine.org/rezultati_indeksu_prozorosti.html



Wykres 2. Ranking najbardziej przejrzystych ukraińskich firm

Źródło: www.csr-ukraine.org.

Najbardziej przejrzysta ukraińska firma to DTEK. Dąży do spełnienia najlepszych światowych standardów i kładzie duży nacisk na społeczną odpowiedzialność biznesu. DTEK postrzega CSR jako zintegrowane narzędzie do zarządzania ryzykiem i poprawy efektywności zarządzania. Działalność firmy w zakresie CSR jest ściśle związana ze strategią korporacyjną i jest jednym z ważnych czynników jej zrównoważonego rozwoju (rys.4.).



Rysunek 4. Strategia rozwoju firmy DTEK

Źródło: dtek.com

Oceniając wpływ wdrażania działań na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu na kształtowanie strategii korporacyjnej, mamy następujące wnioski dotyczące ukraińskich firm: 70 % - poprawa stosunku pracowników do firmy; 62 % ukraińskich firm uważa, że przyniosły one ważne korzyści dla społeczeństwa, społeczności; 53 % - poprawa reputacji firmy i 48 % - poprawa wskaźników ekonomicznych firmy.¹⁴

W ten sposób rozwój i wykorzystanie CSR w każdej dziedzinie zwiększa efektywność funkcjonowania społeczno-gospodarczego w branży, poprzez stworzenie warunków dla opłacalności odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec swoich akcjonariuszy, pracowników i społeczeństwa, wspieranie dobrych przedsięwzięć i akcji charytatywnych, uczciwe płacenie podatków, promowanie poprawy w sferze społecznej, zdrowia i edukacji, zachowanie zasobów naturalnych i środowiska.

1.4 Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność korporacyjna jest złożoną filozoficzną, integralną kategorią moralno-etyczną, prawną, społeczno-ekonomiczną, zarządczą, która pod różnymi kątami widzenia i w różnych płaszczyznach jest złożona z szeregu opracowań teoretyczno-stosowanych.

Analiza genezy i ewolucji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu daje podstawy do stwierdzenia historycznie naturalnego i niezbędnego charakteru jej powstania, rozwoju i uzyskania roli ważnego czynnika postępu gospodarczego i społecznego. Wynikało to z działania zarówno przyczyn obiektywnych-postępu sił produkcyjnych i stosunków produkcyjnych, wzmocnienia socjalizacji gospodarki, zwiększenia roli czynników społecznych, przede wszystkim kapitału ludzkiego i społecznego, jak i subiektywnych-zatwierdzenia w społeczeństwie zasad humanizmu, demokracji politycznej i gospodarczej, praw człowieka, sprawiedliwości społecznej i solidarności.

Koncepcja CSR rozwinęła się w ścisłej współpracy z najnowszymi teoriami i koncepcjami ekonomicznymi oraz społecznymi: kapitałem ludzkim, kapitałem społecznym, społeczną gospodarką rynkową, społecznym państwem prawnym, społeczeństwem obywatelskim, partnerstwem społecznym, zrównoważonym rozwojem, ludzkim rozwojem jakości życia zawodowego, godnej pracy.

Społeczna odpowiedzialność korporacyjna jest dziś głównym czynnikiem kształtowania strategii korporacyjnej, stanowiącym zakres działalności struktur korporacyjnych związanych z

¹⁴ Raport analityczny "Corporate Social Responsibility 2005-2010: Status and Development Prospects". Tryb dostępu: http://uniter.org.ua/data/block/research_ukr_final.pdf

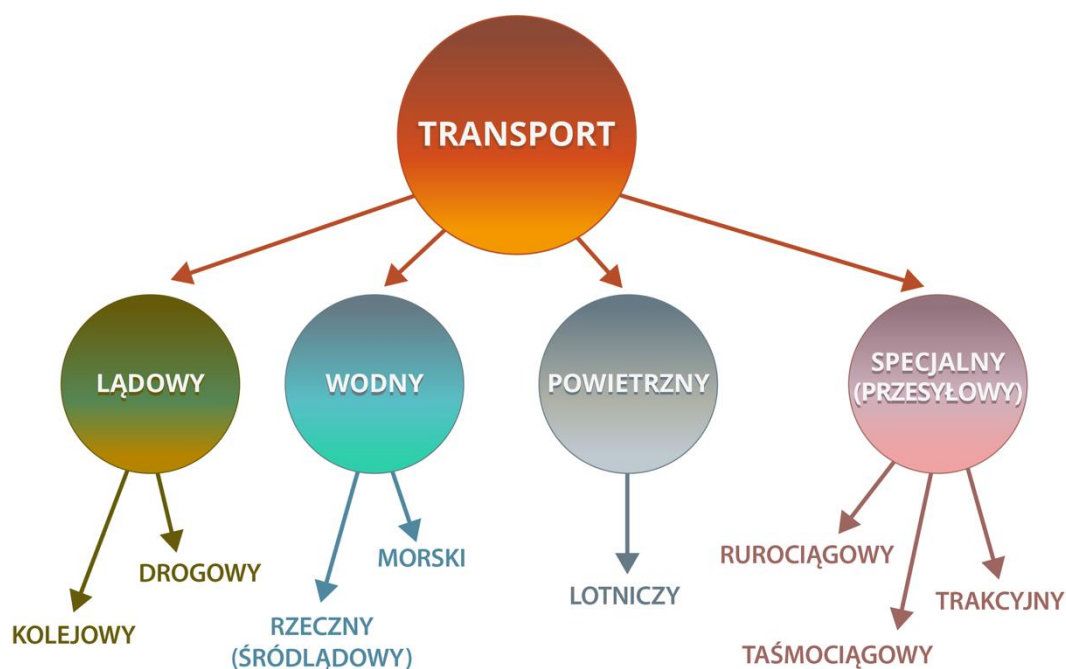
dobrowolnie podejmowanymi zobowiązaniami społecznymi wobec zainteresowanych grup i społeczeństwa jako całości.

Tworząc strategię korporacyjną, należy określić i opracować środki, które pozwolą zwiększyć konkurencyjność firm, wśród których można zaoferować włączenie działań strategicznych CSR do strategii rozwoju korporacyjnego poprzez wprowadzenie standardów raportowania w programie społecznie odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstwa w przyszłości, z uwzględnieniem zasad odpowiedzialności społecznej.

ROZDZIAŁ 2. TEORETYCZNE I METODOLOGICZNE ZASADY ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWA TRANSPORTU GAZU

2.1 Pojęcie bezpieczeństwa transportu substancji niebezpiecznych ADR

Na poniższym rysunku przedstawiono rodzaje środków transportu również wykorzystywanych do przemieszczania towarów niebezpiecznych.



Źródło: scholaris.pl.

W niniejszej pracy przedstawiamy dwa najważniejsze w zakresie transportu gazu – transport rurociągiem oraz transport drogowy.

Obserwując obecny świat, możemy wnioskować, że ogólnie rozumiane usługi transportowe są jednym z kluczowych elementów życia współczesnego człowieka. Z każdym rokiem zwiększa się liczba przewożonych towarów, a co za tym idzie materiałów niebezpiecznych. Transport drogowy jest najczęściej wykorzystywanym środkiem transportu, a według światowych statystyk około połowy przewożonych towarów należy do kategorii niebezpiecznych.¹⁵

Przewóz tych towarów stwarza duże zagrożenie na drogach. Dlatego czynnikiem niezmiernie ważnym w procesie analizowania, planowania i wyznaczania trasy ładunku mogącego spowodować zagrożenie dla otoczenia jest zapewnienie bezpieczeństwa zarówno dla środowiska naturalnego, jak i samego człowieka. Z tego właśnie powodu pojawiło się i funkcjonuje wiele norm prawnych, które muszą zostać spełnione i przestrzegane podczas takich przewozów.

Transport materiałów niebezpiecznych, a także ich dystrybucja obejmuje ryzyko pojawienia się szkody w środowisku naturalnym. Międzynarodowy transport towarów niebezpiecznych jest kontrolowany. Wybór odpowiedniej drogi transportu zależy przede wszystkim od jej jakości. Zapobieganie powstawaniu ryzyka w tym awariom to ochrona nie tylko zdrowia, ale także i życia ludzkiego a szczególnie bezpieczeństwa użytkowników ruchu drogowego.

Na całym świecie kwestie transportu drogowego towarów niebezpiecznych reguluje umowa międzynarodowa odnosząca się do przewozu towarów niebezpiecznych ADR. Umowa ADR wypracowana została przez grupę ekspertów z różnych dziedzin nauki i techniki. Umowa ta podlega stałemu nowelizowaniu (co dwa lata z początkiem roku nieparzystego) na forum Europejskiej Komisji Gospodarczej Organizacji Narodów Zjednoczonych. Umowa obowiązuje obecnie w 50 krajach.¹⁶ Od 1 stycznia danego roku obowiązuje nieobligatoryjnie (można stosować wersję poprzednią), zaś od 1 lipca obowiązuje już obligatoryjnie.¹⁷

Od 2003 roku każdy podmiot gospodarczy związany w jakiś sposób z transportem drogowym towarów niebezpiecznych (przewoźnik, firma odbierająca i wysyłająca towary) zobowiązany jest między innymi do współdziałania z doradcą ds. bezpieczeństwa (Doradca ADR). Doradca ma za zadanie wspierać i doradzać w trakcie w realizacji wymogów narzuconych przez konwencję podczas przewozu (np. sporządzanie obowiązkowych sprawozdań rocznych do wojewody oraz wprowadzanie procedur i instrukcji bezpieczeństwa).

¹⁵ <http://stat.gov.pl/statystyka-miedzynarodowa> [dostęp: 21.04.2017].

¹⁶ Obecnie do Umowy ADR na stan 2020 r. należą kraje: Albania, Andora, Austria, Azerbejdżan, Belgia, Białoruś, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czarnogóra, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Gruzja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Islandia, Kazachstan, Liechtenstein, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Macedonia, Malta, Maroko, Mołdawia, Niemcy, Norwegia, Polska, Portugalia, Rosja, Rumunia, San Marino, Serbia, Słowacja, Słowenia, Szwajcaria, Szwecja, Tadżykistan, Tunezja, Turcja, Ukraina, Uzbekistan, Węgry, Wielka Brytania, Włochy.

¹⁷ http://www.unece.org/trans/danger/publi/adr/adr_e.html [dostęp: 21.04.2017].

Celem przepisów ADR jest podniesienie poziomu bezpieczeństwa przewozu materiałów niebezpiecznych na maksymalny możliwy pułap poprzez zastosowanie najlepszych i zunifikowanych w globalnej skali standardów technicznych, systemu regulacji prawnych w formie jak najmniej uciążliwej dla użytkownika. W miarę postępu naukowo-technicznego wdrażany jest system bieżących i stałych zmian obowiązujących przepisów. A co najważniejsze, umowa ma na celu wyeliminowanie lub przynajmniej ograniczenie ryzyka związanego z transportem towarów niebezpiecznych poprzez teoretyczne i praktyczne zmniejszenie prawdopodobieństwa zaistnienia wypadku, a jeśli do niego dojdzie to zmniejszenie ewentualnych szkód.

Konwencja ADR składa się z Umowy właściwej, a także z załączników «A» i «B». Umowa właściwa formułuje stosunki prawne pomiędzy uczestniczącymi państwami, załączniki zaś obejmują przepisy regulujące w obszernym zakresie warunki przewozu konkretnych materiałów niebezpiecznych w międzynarodowym transporcie samochodowym.

Załącznik «A» reguluje wymagania ogólne oraz wymagania dotyczące przedmiotów i materiałów niebezpiecznych, w szczególności w odniesieniu do ich opakowania i oznakowania. Zawiera także warunki przewozu i manipulowania ładunkiem w sztukach przesyłki, kontenerach i cysternach oraz zakazy ładowania razem towarów w jednym pojeździe.

Załącznik «B» natomiast dotyczy środków transportu i operacji transportowych, wymogów dotyczących pojazdów, załogi, wyposażenia, niezbędnej dokumentacji i postępowania w przypadku danych sytuacji. Z perspektywy organizacji przewozów szczególnie istotna jest część 2, obejmująca podział materiałów niebezpiecznych na 13 klas zagrożeń oraz zawierająca szczegółową klasyfikację tych materiałów co przedstawia Tabela 3.

Tabela 3. Klasyfikacja towarów niebezpiecznych

Klasa	Nazwa
1	Materiały i przedmioty wybuchowe
1.1	Materiały i przedmioty, które stwarzają zagrożenie wybuchem masowym
1.2	Materiały i przedmioty, które stwarzają zagrożenie rozrzutem, ale nie wybuchem masowym
1.3	Materiały i przedmioty stwarzające zagrożenie pożarem i małe zagrożenie wybuchem lub rozrzutem lub oba te zagrożenia, ale które nie stwarzają zagrożenia wybuchem masowym
1.4	Materiały i przedmioty, które stwarzają tylko małe zagrożenie wybuchem w przypadku ich zapalenia lub zainicjowania podczas przewozu. Skutki ograniczają się w znacznym stopniu do sztuki przesyłki i nie prowadzą do rozrzutu odłamków o znacznych rozmiarach lub zasięgu. Pożar zewnętrzny nie powinien wywoływać natychmiastowego wybuchu całej zawartości sztuki przesyłki
1.5	Materiały bardzo mało wrażliwe stwarzające zagrożenie wybuchem masowym, które są na tyle niewrażliwe, że istnieje małe prawdopodobieństwo ich zainicjowania lub przejścia od palenia do detonacji w normalnych warunkach przewozu. Minimalnym wymogiem dla tych materiałów jest, aby nie wybuchły podczas próby na zewnętrzne oddziaływanie ognia
1.6	Przedmioty skrajnie niewrażliwe, które nie stwarzają zagrożenia wybuchem masowym. Przedmioty te zawierają tylko skrajnie niewrażliwe materiały i przedstawiają znikome

	prawdopodobieństwo przypadkowej inicjacji lub rozprzestrzenienia się
2	Gazy
2.1	Gazy palne
2.2	Gazy niepalne, nietrujące
2.3	Gazy trujące
3	Materiały ciekłe zapalne
4.1	Materiały stałe zapalne, materiały samoreaktywne oraz materiały wybuchowe stałe odczulone
4.2	Materiały samozapalne
4.3	Materiały wytwarzające w zetknięciu z wodną gazą palną
5.1	Materiały organiczne
5.2	Nadtlenki organiczne
6.1	Materiały trujące
6.2	Materiały zakaźne
7	Materiały promieniotwórcze
8	Materiały żrące
9	Różne materiały i przedmioty niebezpieczne

Źródło: Umowa europejska dotycząca międzynarodowego przewozu towarów niebezpiecznych ADR.

Wszystkie opakowania z towarami niebezpiecznymi powinny zawierać odpowiednie nalepki wskazujące poszczególne materiały, a także odpowiadające im numery «UN» (czterocyfrowy numer identyfikujący substancję). Jeżeli dany towar wywołuje kilka różnych zagrożeń, to trzy najważniejsze powinny być uwidocznione przez nalepki np. toksyczność, właściwości żrące i palność (rys. 5.). Na opakowaniach zbiorczych i opakowaniach o dużej pojemności większej niż 450 L, nalepki umieszcza się na obydwu stronach opakowania. Na opakowaniach zbiorczych powinny znajdować się wszystkie nalepki i numery «UN» towarów zawartych wewnątrz.



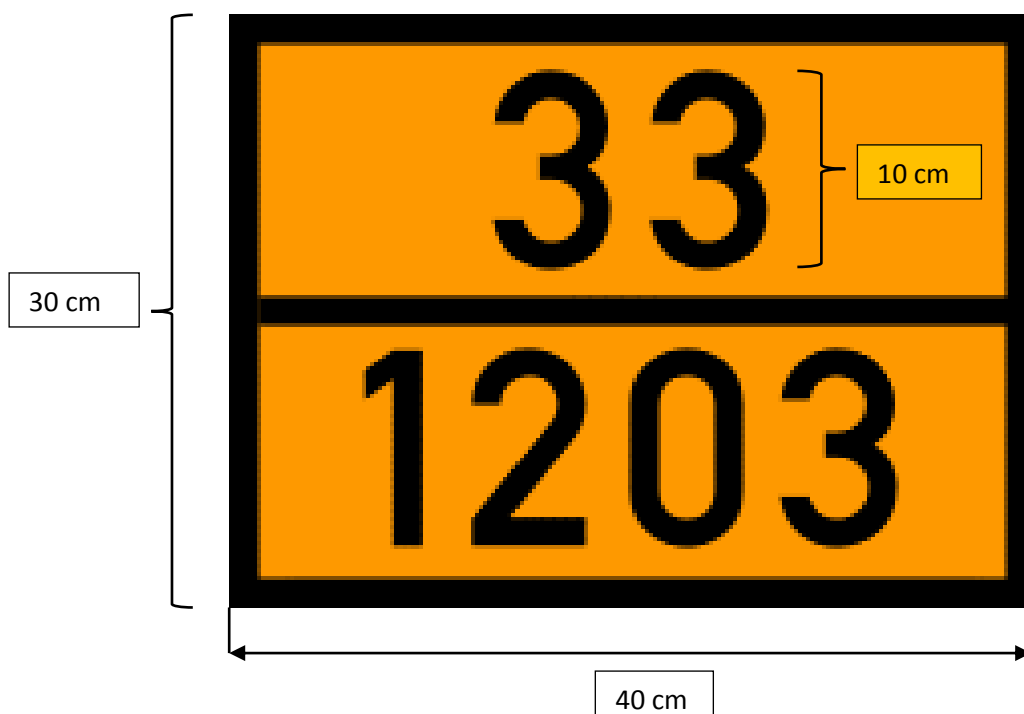
Rysunek 5. Przykładowe nalepki na towary niebezpieczne

Źródło: Międzynarodowa konwencja dotycząca drogowego przewozu towarów i ładunków niebezpiecznych

Oznakowanie towaru niebezpiecznego w bardzo prosty i przejrzysty sposób ujednolica proces identyfikacji zagrożenia, dzięki czemu ułatwia i usprawnia kontrolę w każdym państwie, które w swoich regulacjach prawnych przyjęło konwencję ADR.

Przewóz towarów niebezpiecznych transportem drogowym kształtuje się w granicach 10-15% całości przewozów. Większość z nich stanowią transporty masowe w cysternach, gdzie ponad 70% to paliwa ciekłe. Przewóz ładunków transportem drogowym wynosi 1 551,8 mln Mg (ton), z czego towary niebezpieczne stanowią 155,2 mln Mg.¹⁸

Pojazdy przewożące towary niebezpieczne w transporcie drogowym (wyjątek stanowi niewielka ilość ładunku w pojeździe przewożącym sztuki przesyłki) muszą być oznakowane prostokątnymi tablicami koloru pomarańczowego (rysunek 6.), umiejscowionymi z przodu oraz z tyłu pojazdu czy też zestawu pojazdów, pionowo/prostopadle do osi pojazdu.¹⁹



Rysunek 6. Tablica stosowana do oznakowania pojazdu przewożącego towary niebezpieczne
Źródło: Międzynarodowa konwencja dotycząca drogowego przewozu towarów i ładunków niebezpiecznych.

W górnej części tablicy znajduje się numer rozpoznawczy niebezpieczeństwa składający się z dwóch lub trzech cyfr. np.: (223, 48, X323). Czasami poprzedzonych literą «X» co oznacza, że materiał reaguje niebezpiecznie z wodą i nie należy używać jej do gaszenia pożaru lub zakończonych cyfrą «0», która informuje o towarze, który nie jest szczególnie niebezpieczny.

¹⁸ Międzynarodowa konwencja dotycząca drogowego przewozu towarów i ładunków niebezpiecznych, sporządzona w Genewie dn. 30 września 1957 r i podpisana pierwotnie przez 9 państw.

¹⁹ Pusty T., Przewóz materiałów niebezpiecznych – Poradnik kierowcy, WKiŁ, Warszawa 1996

Liczba «33» mówi o bardzo silnym i niebezpiecznym natężeniu oraz przewożeniu cieczy (gazów) łatwo/samo-zapalnych. Dolna cyfra oznacza numer pod którym dana substancja (np. ropa) jest sklasyfikowana w katalogu materiałów niebezpiecznych ONZ.

Prawidłowe oznakowanie pojazdów w znaczny sposób wpływa na skuteczność i bezpieczeństwo działań, przede wszystkim podczas możliwości wystąpienia sytuacji niebezpiecznej związanej z transportem materiałów niebezpiecznych.

Materiały niebezpieczne to takie, których przewóz jest zabroniony albo dozwolony jedynie w warunkach określonych w przepisach Europejskiej Umowy Międzynarodowego Transportu Drogowego Towarów Niebezpiecznych (ADR).

Towarami niebezpiecznymi niedopuszczonymi do przewozu są towary stwarzające bardzo duże zagrożenie podczas transportu, np. chlorowódór, azotyn metylu, woda królewska (mieszanina stężonych kwasów azotowego i solnego). Natomiast towarami niebezpiecznymi dopuszczonymi do przewozu zgodnie z ADR są, np. sztuczne ognie, aceton, farby, akumulatory litowe.

Niektóre towary niebezpieczne są zwolnione z przestrzegania postanowień ADR. Dotyczy to, np. dwutlenku węgla czy roztworu alkoholu etylowego w roztworze wodnym zawierającym nie więcej niż 24% objętościowych alkoholu, choć ten sam środek w stężeniu powyżej 24% jest już materiałem niebezpiecznym i podlega przepisom ADR.

Podsumowując, towarami niebezpiecznymi mogą być więc substancje czy preparaty o właściwościach palnych, samozapalnych, wybuchowych, trujących, żrących, utleniających, promieniotwórczych i zagrażających środowisku. Ogólnie rzecz biorąc, mogą to być ściśle zdefiniowane grupy towarów, np. ognie sztuczne, farby, akumulatory, amunicja itp. W tej klasyfikacji wyróżnić możemy także substancje szczególnie niebezpieczne, stwarzające zagrożenie większe od pozostałych. Należą do nich materiały promieniotwórcze.

2.2 Ocena ryzyka środowiskowego procesu transportu gazu przez główne gazociągi

Gazociągi wysokiego ciśnienia powszechnie uważane są za jeden z najbezpieczniejszych rodzajów transportu. Prawidłowo zaprojektowany, wybudowany i eksploatowany gazociąg nie powinien ulegać awariom i w istotnym stopniu zagrażać środowisku. Dzięki wyposażeniu systemu przesyłowego gazu w nowoczesne systemy zabezpieczające i sygnalizacyjne oraz przy należyтым przeszkoleniu personelu obsługującego i dozoruującego instalację, można uniknąć niebezpieczeństwa wybuchu i pożaru, co potwierdzają wieloletnie doświadczenia światowe w eksploatacji takich systemów.

W ostatnich latach, w skali globalnej można zauważyć zmiany w podejściu do bezpieczeństwa gazociągów. Polegają one głównie na próbie odejścia od legislacji nakazowej, która

szczegółowo określała, w jaki sposób operator gazociągu powinien wywiązywać się ze swoich obowiązków. W nowym podejściu, obowiązkiem przedsiębiorstwa będzie określenie potencjalnego ryzyka swojej działalności, a także przedsięwzięcie niezbędnych środków zapobiegawczych i ograniczających to ryzyko.

Ryzyko najczęściej definiuje się jako funkcję «R», zależną od dwóch zmiennych: «p» i «s».

$$Y = R(p, s); \text{ przy czym } R = p \cdot s$$

Gdzie «p» – określa częstość lub prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, zaś «s» – określa skutki wystąpienia tego zdarzenia.

Analizę ryzyka można przeprowadzać w ciągu całego «życia» rurociągu, a więc w czasie:

- projektowania,
- budowy,
- eksploatacji.

Priorytetowymi celami zmniejszenia ryzyka związanego z transportem gazu przez rurociąg jest poprawa efektywności i przyjazności dla środowiska procesów transportu gazu ziemnego, stworzenie warunków bezawaryjnej pracy oraz zapewnienie niezawodności i trwałości urządzeń technologicznych. Ponieważ to właśnie w procesie transportu gazu ziemnego przez główne gazociągi i dystrybucji jego konsumentom występują znaczne straty czasami nawet do 10 %, co pociąga za sobą szereg zarówno skutków środowiskowych związanych z wysokim poziomem zanieczyszczenia powietrza atmosferycznego, jak i ekonomicznych- ze względu na irracjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych.

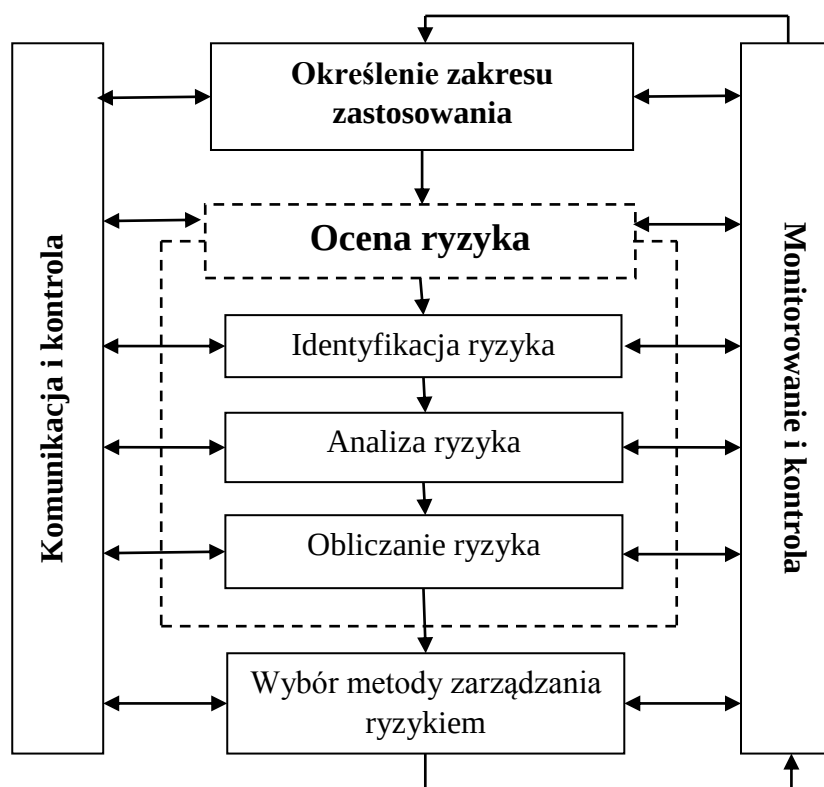
Oczywiście, aby rozwiązać problem zapewnienia bezawaryjnej pracy i zmniejszyć negatywny wpływ na środowisko, należy podejść kompleksowo, poprzez opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem procesu pompowania gazu w stacjach sprężarkowych, ponieważ to praca jednostek pompujących charakteryzuje się największym wpływem na środowisko.

Proces transportu gazu ziemnego za pomocą głównych gazociągów obejmuje następujące działania:

- dystrybucja gazu w przemysłowych stacjach dystrybucji gazu;
- pompowanie gazu na stacjach sprężania gazu (główne i liniowe);
- transport na liniowych odcinkach gazociągu i dystrybucja gazu na stacjach dystrybucji gazu dla konsumentów.

Największy wpływ na środowisko ma proces pompowania gazu w stacjach sprężarkowych wyposażonych w urządzenia do pompowania gazu napędzane turbinami gazowymi. Dlatego właśnie ten proces koncentrował się na opracowaniu algorytmu zarządzania ryzykiem transportu gazu ziemnego.

W celu opracowania systemu zarządzania ryzykiem procesu pompowania gazu ziemnego w stacjach sprężarkowych zastosowano podstawowe metody zarządzania procesami w celu opracowania różnego rodzaju rozwiązań, głównie o charakterze kierowniczym. Podejścia te są określone w wymogach międzynarodowych standardów w zakresie projektowania systemów sterowania. Proponowany algorytm identyfikacji, oceny i zarządzania ryzykiem, procesu pompowania gazu w stacjach sprężania gazu, który opiera się na modelu systemu zarządzania ryzykiem zgodnie z międzynarodową normą ISO 31000 (rys. 7).



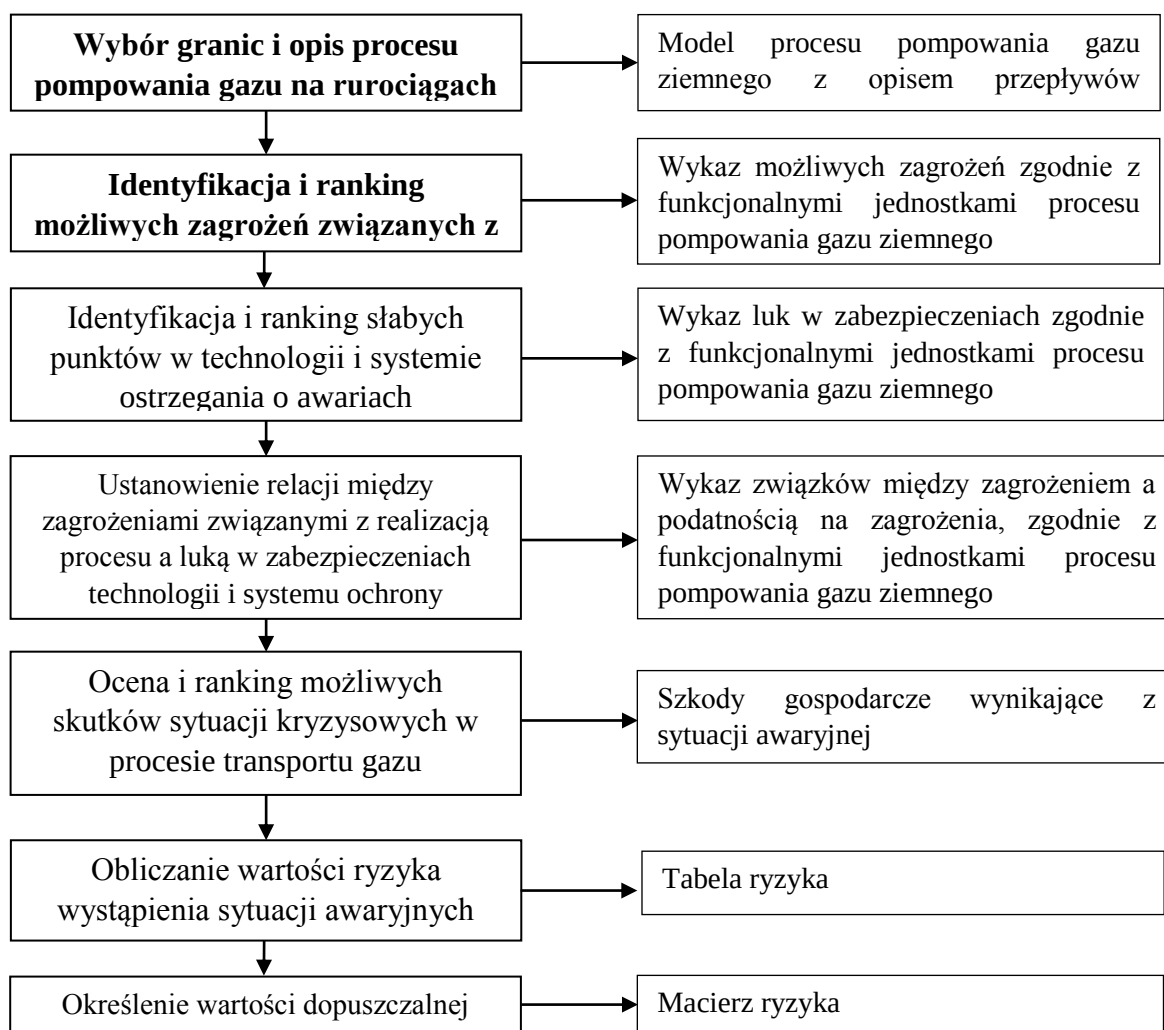
Rysunek 7. Główne elementy systemu zarządzania ryzykiem zgodnie z międzynarodową normą ISO 31000

Główne elementy systemu zarządzania ryzykiem to:

- identyfikacja potencjalnych zagrożeń, które wpływają na efektywność działania w ramach Systemu Zarządzania Jakością środowiska oraz w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy zawodowej;
- ocena poziomu ich wpływu;
- zmiana charakterystyki ryzyka zgodnie z podanym poziomem tolerancji odpowiednich typów (gatunków) zagrożeń;
- opracowanie rozwiązań zarządzania ryzykiem.

Pierwszym etapem stworzenia kompleksowego systemu zarządzania ryzykiem procesu pompowania gazu w stacjach sprężarkowych jest określenie zakresu zastosowania systemu, który obejmuje opracowanie celów i zadań analizy, oceny i zarządzania ryzykiem tego procesu. Przy opracowywaniu celów należy wziąć pod uwagę strategiczne kierunki w zakresie zapewnienia jakości tego procesu, bezpieczeństwa środowiskowego, a także zobowiązania przedsiębiorstw do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne i zdrowie personelu.

Kolejnym etapem jest ocena ryzyka zgodnie z celami rozwoju systemu. Ocena ryzyka jest ilościowym opisem zidentyfikowanych zagrożeń, podczas którego określa się takie ich cechy, jak prawdopodobieństwo i wielkość ewentualnych szkód. Algorytm oceny ryzyka podczas pompowania gazu w stacjach sprężarkowych przedstawiono na rysunku 8.



Rysunek 8. Algorytm oceny ryzyka środowiskowego procesu pompowania gazu ziemnego w stacjach sprężania gazu

Źródło: O.P. Manyuk Ocena zagrożeń środowiskowych związanych z procesem przesyłu gazu głównymi gazociągami Lwów 2016, s. 296.

Jako podstawę do obliczania ryzyka procesu przepompowania gazu ziemnego w stacjach sprężarkowych proponujemy zastosowanie metodologii systematycznej oceny ryzyka. Zgodnie z tą metodologią ryzyko jest wielkością, która zależy od wielu zmiennych, takich jak wrażliwość, zagrożenie, prawdopodobieństwo, działanie i wartość ekonomiczna aktywów (materialnych i niematerialnych), które są wykorzystywane w tym procesie.

Ocena ryzyka to badanie słabych punktów, zagrożeń, prawdopodobieństwa, możliwych strat i teoretycznej skuteczności działań mających na celu zarządzanie. Wielkość ryzyka zgodnie z tą metodologią określa się następującym wzorem:

$$\text{Ryzyko} = \text{Zagrożenie} * \text{Luka} * \text{Akcja}$$

Metodologia ta różni się od tradycyjnej oceny ryzyka, gdzie główną kategorią określającą wielkość ryzyka jest prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia ryzyka. Zgodnie z zastosowaną metodologią prawdopodobieństwo jest określane przez iloczyn wielkości «wrażliwości» sprzętu technologicznego i «zagrożenia». «Podatność» to kategoria charakteryzująca parametry technologiczne sprzętu, który jest zaangażowany w proces. «Zagrożenie» - zagrożenie, które może wystąpić w procesie technologicznym.

Zgodnie z proponowanym algorytmem konieczne jest rozpoczęcie analizy i oceny ryzyka od opisu procesu, do którego można zastosować różne metody procesów biznesowych. Najwygodniejszym w tym przypadku jest zastosowanie metodologii modelowania funkcjonalnego. Początkową informacją mogą być schematy technologiczne, regulacje technologiczne, a także dokumentacja sprzętu używanego w tym procesie. W związku z tym model funkcjonalny jest podstawą do identyfikacji «zagrożeń» i «wrażliwości» procesu technologicznego.

W związku z tym zarządzanie ryzykiem niebezpiecznych procesów produkcyjnych, zaprojektowane jako całościowy system, pozwala wykrywać zagrożenia w realizacji podstawowych procesów i realizacji celów strategicznych oraz informować o nich kierownictwo wyższego szczebla poprzez raportowanie w zakresie analizy i oceny ryzyka.

2.3 Rola CSR na przedsiębiorstwach

Szczególne miejsce, biorąc pod uwagę nowoczesną strategię rozwoju gospodarki na świecie, należy do Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, która przewiduje taki kierunek działalności przedsiębiorstwa, który bierze pod uwagę nie tylko interesy osobiste, ale także potrzeby społeczeństwa. Kontynuacja procesów integracji europejskiej, wejście firm na rynki międzynarodowe wymagają od podmiotów gospodarczych odpowiedniej otwartości i przejrzystości, pokrycia kierunków realizacji celu przedsiębiorstwa, instrumenty, w których te cele zostały osiągnięte.

Szczególne znaczenie mają pytania dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstw użyteczności publicznej, które w szczególności należą do przemysłu naftowego i gazowego. Społecznie odpowiedzialna działalność ma charakter pozytywny, ale jednocześnie istnieją pewne bariery realizacji strategii w ramach wspomnianej działalności, wśród których główną kwestią jest finansowanie wymagające od przedsiębiorstwa właściwego planowania i analizy kosztów społecznie odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej.

Kierunki osiągnięcia pewnego poziomu stabilności kraju można osiągnąć pod warunkiem wdrożenia kompleksowych działań, które są realizowane zarówno na poziomie krajowym, jak i na poziomie każdego indywidualnego przedsiębiorstwa, które jest składnikiem gospodarki kraju. Każdy podmiot gospodarczy dąży do osiągnięcia efektywności i stabilności w swojej działalności. Biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwo nie funkcjonuje samodzielnie, ale w określonym środowisku, ważnym ogniwem między przedsiębiorstwem a wynikiem jego działalności jest interakcja ze społeczeństwem w szerokim zakresie zagadnień, takich jak Ekologia, prawa człowieka, rozwój innowacji itp., których ewidencja w procesie realizacji działalności kształtuje pojęcie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu pojęcie to obejmuje szeroki zakres zagadnień związanych z działalnością podmiotów gospodarczych. Jest to kierunek działalności przedsiębiorstwa, który ma na celu osiągnięcie założeń przedsiębiorstwa z uwzględnieniem interesów społeczeństwa, czyli zapewnienie takiego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, który spowodowałby pozytywne zmiany w społeczeństwie, w którym funkcjonuje dany podmiot gospodarczy. Globalne społeczeństwo kładzie nacisk na to, że odpowiedzialność społeczna jest kluczem do skuteczności działalności firm.

W ostatnich latach organizacje na całym świecie starają się budować strategię działania z uwzględnieniem Polityki Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, głównie w oparciu o normę ISO 26000 «Odpowiedzialność społeczna». Norma określa kluczowe elementy, na które zaleca się kierowanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw (rys. 9).



Rysunek 9. Obszary odpowiedzialności społecznej zgodnie z normą ISO 26000

Z istniejących kierunków wdrażania odpowiedzialności społecznej można wywnioskować, że proces gospodarowania ma wieloaspektowy charakter relacji. Uwzględnienie tych aspektów ma znaczący wpływ zarówno na wyniki biznesowe, jak i na dobro społeczeństwa, ponieważ zderzają się ze sobą.

W tabeli 4 przedstawiono dane dotyczące społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w przemyśle naftowym i gazowym.

Tabela 4. Wprowadzenie przepisów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu przez przedsiębiorstwa przemysłu naftowego i gazowego

Nazwa przedsiębiorstwa	Rodzaj działalności	Polityka Społecznej Odpowiedzialności Biznesu
«Nederlandse Gasunie»	Transport gazu ziemnego i zielonego w Holandii i północnych Niemczech.	1. Społeczeństwo i środowisko. 2. Stabilność rozwoju. 3. Bezpieczeństwo i niezawodność dostaw. 4. Równowaga interesów. 5. Zarządzanie cenami. 6. Uczciwość pracodawcy. ²⁰
«Naftogaz Ukrainy»	Poszukiwania i rozwój złóż, wiercenia eksploatacyjne i poszukiwawcze, transport i magazynowanie ropy i gazu, dostawy gazu dla konsumentów.	1. Ochrona środowiska 2. Ochrona zdrowia 3. Bezpieczeństwo. 4. Prawa człowieka. 5. Interakcja z pracownikami. 6. Inne. ²¹

²⁰ Corporate social responsibility of Gasunie. (2018). Tryb dostępu: <https://www.gasunie.ru/corporateresponsibility>.

²¹ Kodeks korporacyjnej etyki «Naftogaz Ukrainy». (2018). Tryb dostępu: <http://www.naftogaz.com/files/HR/Naftogaz-Code-Ethics.pdf>

«Winnicagaz»	Dystrybucja i transport gazu	1. Podnoszenie kwalifikacji pracowników. 2. Informowanie społeczeństwa o bezpieczeństwie i opłacalności stosowania paliw naturalnych w życiu codziennym. 3. Rocznicowe wypłaty dla pracowników. ²²
--------------	------------------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

Każda z wymienionych w tabeli spółek w pewnym stopniu realizuje projekty klasyfikowane jako społeczna odpowiedzialność biznesu. Natomiast tabela 5 zawiera analizę zgodności zasad firmy z wytycznymi ISO 26000.

Tabela 5. Analiza zgodności polityki odpowiedzialności społecznej spółek z sektora naftowego i gazowego z wytycznymi międzynarodowej normy ISO 26000

Składniki odpowiedzialności społecznej	«Nederlandse Gasunie»	«Naftogaz Ukrainy»	«Winnicagaz»
Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	+	+	+
Środowisko	+	+	-
Prawa człowieka	+	+	-
Praktyki z zakresu pracy	+	+	+
Uczciwe praktyki operacyjne	+	+	-
Ład organizacyjny	+	+	+
Zagadnienia konsumenckie	+	+	-

Źródło: opracowanie własne

Oficjalne źródła informacji na temat działalności spółek przedstawionych w tabeli 5 ujawniły szereg postanowień polityki odpowiedzialności społecznej. Najbardziej w pełni spełnia międzynarodową normę «ISO 26000» holenderska firma transportująca gaz «Nederlandse Gasunie» i «Naftogaz Ukrainy». Holenderska firma Gasunie, która zajmuje się transportem gazu dąży do stabilnego rozwoju, który realizowany jest poprzez działalność przedsiębiorstwa, które jednocześnie bierze pod uwagę kwestie ekonomiczne i środowiskowe. Ponadto firma koncentruje się na zrównoważonej współpracy z interesariuszami, interakcji z młodzieżą, wspieraniu sportu, edukacji i kultury.

Aby monitorować wyniki działań związanych z odpowiedzialnością społeczną, firma analizuje szereg wskaźników, na przykład wskaźnik częstości wypadków, zużycie gazu, udział pracowników płci żeńskiej i męskiej, wykształcenie pracowników, wielkość inwestycji w badania i tym podobne. Zgodnie z rocznym raportem «Gasunie» firma w 2016 r. wdrożyła:

- zwiększenie udziału kobiet w kadrze kierowniczej do 25 % (cel-30 %);

²² Projekty społeczne JSC «Vinnytsiahaz». (2018). Tryb dostępu: <https://vn.104.ua/ru/informacija-prokompaniju/sustainability>

- inwestycja 500 000 euro w Europejską Akademię energetyczną, której celem jest rozwój, testowanie, demonstracja innowacji w celu pobudzenia działalności gospodarczej;
- zmniejszenie zgłoszonych urazów z 22 w 2015 r. do 19 w 2016 r.

Należy zauważyć, że firma współpracuje z takimi organizacjami, jak Infrastruktura Gazowa Europy, Europejska Sieć Operatorów systemów przesyłowych gazu, których celem jest:

1. Rozwiązywanie problemów infrastruktury gazowej, gdzie interesy użytkowników są priorytetem.
2. Opracowanie aktów prawnych, planów rozwoju europejskiego rynku gazu.
3. Poprawa bezpieczeństwa, poprawa zdrowia, środowiska, zrównoważonego rozwoju.

«Naftogaz Ukraina» jest jednym z kluczowych przedsiębiorstw Ukrainy. Działalność firmy opiera się przede wszystkim na przestrzeganiu wymogów prawa krajowego i międzynarodowego. Jednak uwarunkowanym wymogiem nowoczesności jest ustanowienie i przestrzeganie pewnych wewnętrznych zasad, na których opiera się proces prowadzenia działalności gospodarczej. «Naftogaz Ukraina» w swojej działalności kieruje się kodeksem etyki korporacyjnej. Dokument ten obejmuje 15 kierunków, które określają politykę przedsiębiorstwa w zakresie ochrony środowiska, zdrowia, relacji w przedsiębiorstwie i poza nim. Kluczową ideą stosowania kodeksu etyki korporacyjnej jest pozycjonowanie przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnego społecznie, takiego, który dba nie tylko o osiąganie wyników, ale także o sposób ich osiągnięcia. Kodeks Etyki «Naftogaz Ukraina» określa przepisy dotyczące tworzenia bezpiecznych warunków pracy, przestrzegania przepisów prawa ochrony środowiska, prowadzenia działalności gospodarczej na zasadach wolnej konkurencji, przestrzegania praw człowieka i wspierania ich w procesie ciągłego samodoskonalenia i tym podobne. Jednak raporty spółki nie podkreślają stanowiska w sprawie uregulowania kwestii związanych z konsumentami gazu ziemnego.

«Vinnitsagaz» na poziomie miejskim i regionalnym prowadzi działania, które mają na celu ciągle podnoszenie kwalifikacji pracowników służb ratowniczych i dyspozycyjnych, informowanie ludzi o specyfice wykorzystania gazu ziemnego w życiu codziennym. Większość kierunków zalecanych przez międzynarodowy standard odpowiedzialności społecznej pozostaje niska. Z jednej strony taki kierunek jak ochrona środowiska może być nieobecny w tym przedsiębiorstwie, ze względu na to, że firma nie prowadzi działalności mającej szkodliwy wpływ na przyrodę. Jednak firma może realizować działania mające na celu poprawę warunków naturalnych, takich jak zagospodarowanie terenu, zaangażowanie w proces dbania o zachowanie czystości przyległych terenów, terenów rekreacyjnych.

Bez wątpienia Kierunki społecznie odpowiedzialnych zachowań opisane powyżej odgrywają ważną rolę zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa. Jednak wdrażanie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i utrzymywanie go na dłuższą metę ma wiele palących

pytań. Tak więc badanie specyfiki działalności przedsiębiorstwa w ramach odpowiedzialności społecznej przedstawia następujące bariery wymagające przezwyciężenia przy podejmowaniu decyzji o realizacji Strategii Odpowiedzialnego Przedsiębiorstwa:²³

1. Podejmowanie decyzji o realizacji celów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wymaga planowania finansowania, biorąc pod uwagę, że możliwa staje się świadomość zakresu działań, ocena rzeczywistości możliwości, czas trwania działań odpowiedzialnych społecznie.

2. Chociaż działania społecznie ukierunkowane mają pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo (poprawa mikroklimatu, uzyskanie przywilejów od władz, poprawa wizerunku itp.), takie działania mają charakter kosztowny, zmniejszając poziom rentowności przedsiębiorstwa. Koszty odpowiedzialności społecznej wymagają rekompensaty, której źródłem mogą być zyski lub podwyżki cen wytwarzanych produktów.

3. Brak doświadczenia przedsiębiorstw w zakresie specyfiki rozwiązywania problemów społecznych wymaga zaangażowania odpowiednich specjalistów, co wiąże się również z pewnym wzrostem wydatków.

4. Niewystarczający poziom pewności co do potrzeby odpowiedzialności społecznej, biorąc pod uwagę zgodność między poniesionymi kosztami a uzyskanymi korzyściami.

Należy zwrócić uwagę, ze względu na istnienie pewnych przeszkód w tworzeniu kierunków społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa, konieczna jest stała analiza systemowa takich działań, poczynając od etapu planowania i kończąc etapem oceny uzyskanych wyników. Aby osiągnąć ten cel, niezbędna jest ocena zdolności przedsiębiorstwa do finansowania projektów odpowiedzialnych społecznie, porównywanie poniesionych kosztów i uzyskanych wyników, monitorowanie zachowania równowagi między poziomem kosztów danej działalności a źródłami ich rekompensaty, ponieważ znaczne koszty, które są kompensowane przez zysk lub podwyżki cen, zwiększają ryzyko utraty rentowności, atrakcyjności, zaufania do przedsiębiorstwa.

2.4 Podsumowanie

Transportowane «materiały niebezpieczne» to substancje i preparaty chemiczne, sklasyfikowane jako niebezpieczne – zgodnie z przepisami o substancjach i preparatach chemicznych wymagają niestandardowych procedur transportu.

Przewóz materiałów niebezpiecznych jest skomplikowanym procesem wymagającym specjalistycznej wiedzy. Organizacja transportu zgodnie z obowiązującymi przepisami i normami w

²³ Społeczna odpowiedzialność biznesu to nie tylko koszty, ale i korzyści. Ekologia przedsiębiorstwa. - 2017. Tryb dostępu: <http://ecologia.com/articles/korporatywna-socialna-vidpovidalnist-ce-ne-lyshe-vydatky-y-koryst>. Informacja roczna Emitenta Zinich Securities w roku 2017 Tryb dostępu: <https://docs.google.com/viewer?url=https://vn.104.ua/ru/files/23510>

zakresie bezpieczeństwa, gwarantuje nie tylko zminimalizowanie zagrożeń wynikających z przewozu materiałów niebezpiecznych, ale i pełną jego efektywność.

Organizacja transportu niebezpiecznych materiałów zgodnie z powyższymi ustaleniami i normami w zakresie bezpieczeństwa gwarantuje nie tylko zminimalizowanie zagrożeń wynikających z przewozu towarów niebezpiecznych, ale i usprawni jego efektywność. Należy pamiętać jednak, że każdy uczestnik transportu materiałów niebezpiecznych ma określone obowiązki. Najwięcej z nich nałożonych jest na przewoźnika oraz nadawcę przesyłki, czyli te instytucje, które mają najbliższą i bezpośrednią styczność z danym transportowanym towarem. Dlatego tak niezbędne są szkolenia dla osób, nie tylko transportujących, lecz także do wszystkich zaangażowanych w ich przewóz, w tym również instytucji i służb mających jakąkolwiek styczność z materiałami niebezpiecznymi. Szkolenia stanowią bowiem podstawę ograniczania ryzyka wynikającego z niewiedzy osób zaangażowanych w transport towarów niebezpiecznych i ograniczania tragicznych skutków popełnianych błędów oraz podejmowania nieodpowiednich działań.

Dzisiaj nie ma powszechnie akceptowanej metody oceny ryzyka obiektów przemysłowych, a te, które są stosowane w praktyce, mają na celu ocenę awarii sprzętu technologicznego, który jest zaangażowany w procesie produkcyjnym. W odniesieniu do zagrożeń środowiskowych związanych z awariami urządzeń technologicznych, badania mają na celu ocenę skali i charakteru rozprzestrzeniania się szkodliwej emisji do środowiska.

Wdrażając taki system zarządzania ryzykiem jakie przedstawiono powyższej z uwzględnieniem nowoczesnych zasad i podejść do zarządzania, oprócz identyfikacji ryzyka i obniżenia go do dopuszczalnego poziomu, przedsiębiorstwo zapewnia ocenę strat, które firma może ponieść w planowanym okresie, a zatem terminowe podjęcie niezbędnych działań w celu ich uniknięcia.

Jeżeli główną rolę w każdym przedsięwzięciu odgrywa człowiek, ważne jest, aby firmy tworzyły także odpowiednie warunki dla pracowników, które będą miały pozytywne konsekwencje zarówno dla przedsiębiorstwa - poprawa wydajności, jak i dla jednostki jako części społeczeństwa, której dobro i rentowność ostatecznie zwiększają konkurencyjność kraju, prezentują jego osiągnięcia.

Organizacje na całym świecie dostrzegają potrzebę i zalety odpowiedzialności społecznej. Działalność przedsiębiorstw z uwzględnieniem kwestii ekologii, praw człowieka, uczciwego prowadzenia działalności gospodarczej itp. pociąga za sobą wzrost zaufania do takich przedsiębiorstw ze strony konsumentów i potencjalnych partnerów, ponadto przestrzeganie takich przepisów pozytywnie wpływa na rozwój społeczeństwa i całego kraju.

ROZDZIAŁ 3. BADANIA ZARZADANIA CSR W PRZEDSIĘBIORSTWIE «UKRTRANSGAZ»

3.1 Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa «Ukrtransgaz»

Spółka Akcyjna «Ukrtransgaz» spółka zależna NJSC «Naftogaz Ukrainy», została utworzona na mocy rozporządzenia Rady Ministrów Ukrainy z dnia 24 lipca 1998 r. nr 1173 «w sprawie rozgraniczenia funkcji w zakresie wydobycia, transportu, magazynowania i sprzedaży gazu ziemnego».

JSC «Ukrtransgaz» prowadzi działalność w dwóch kierunkach:

- * Magazynowanie gazu ziemnego,
- * Obsługa i modernizacja obiektów branży gazowniczej.

JSC «Ukrtransgaz» - Firma o państwowej formie własności, jest częścią grupy Naftogaz. Posiada 12 podziemnych magazynów gazu, zlokalizowanych w całej Ukrainie. Ich całkowita pojemność wynosi 31 miliardów metrów sześciennych, co jest proporcjonalne do wielkości podziemnych magazynów gazu (PMG) Włoch, Francji, Węgier i Austrii łącznie. Takie moce pozwalają Ukrainie znaczne możliwości przyciągnięcia klientów magazynowania gazu, w tym europejskich.

Również w skład JSC «Ukrtransgaz» wchodzi oddziały świadczące usługi w zakresie kompleksowej obsługi serwisowej, budowy i remontów obiektów przemysłu transportu gazu. Jednocześnie te jednostki strukturalne wchodzi w skład dywizji «wsparcie techniczne» grupy Naftogaz.

Celem działalności JSC «Ukrtransgaz» jest:

- przyczynienie się do restrukturyzacji przemysłu gazowego;
- podniesienie poziomu bezpieczeństwa państwa w obszarze energetycznym;
- zapewnienie sprawnego funkcjonowania i rozwoju kompleksu naftowo-gazowego;
- podniesienie poziomu zaspokojenia potrzeb surowców i zasobów paliwowo-energetycznych odbiorców domowych i przemysłowych;
- zysk ukierunkowany na dalszy rozwój.

Rynek ukraiński charakteryzuje się obecnością na nim ponad 500 podmiotów handlujących gazem, a dla nich istnieje możliwość przechowywania gazu w ukraińskich podziemnych magazynach bez odprawy celnej przez 1000 dni.

Dziś firma aktywnie bada możliwości rozwoju współpracy w przemyśle naftowym i gazowym. Współpraca JSC «Ukrtransgaz» z międzynarodowymi organizacjami finansowymi prowadzona jest w ramach realizacji projektu inwestycyjnego «przebudowa, remont i modernizacja techniczna głównego gazociągu» Urengoj-Pomary-Użhorod (dalej – projekt), realizowana jest

zgodnie z Ustawą Ukrainy «O umowach międzynarodowych Ukrainy» oraz w celu przygotowania, realizacji, monitorowania i zakończenia realizacji projektów rozwoju gospodarczego i społecznego Ukrainy, zatwierdzonego Rozporządzeniem Rady Ministrów Ukrainy z dnia 27.01.2016 nr 70.

Celem projektu jest zwiększenie bezpieczeństwa, niezawodności, przejrzystości, efektywności i atrakcyjności handlowej istniejących tras transportowych, zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko, zminimalizowanie ryzyka dostaw gazu ziemnego do europejskich odbiorców.

Dofinansowanie projektu przewidziane jest ze środków kredytowych Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju (EBOR), Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI) oraz środków własnych Spółki.

W ramach projektu ma nastąpić remont czterech odcinków liniowej części gazociągu o łącznej długości około 119 km oraz przebudowa stacji sprężarkowej «Romny».

Również 04 maja 2017 r. podpisano umowę grantową między Ministerstwem Rozwoju Gospodarczego i Handlu Ukrainy a międzynarodowym Bankiem Odbudowy i Rozwoju dla projektu «Wsparcie CWU (ciepła woda użytkowa) w JSC «Ukrtransgaz» w ramach funduszu powierniczego II Komisji Europejskiej i Banku Światowego w celu udzielenia konsultacji w sprawie polityki publicznej w zakresie reformy przemysłu gazowego Ukrainy i wsparcia infrastrukturalnego dla modernizacji systemu transportu gazu» na łączną kwotę 1 047 619 euro. Ogólnym celem dotacji umowy jest świadczenie pomocy technicznej JSC «Ukrtransgaz» dla skutecznej realizacji Projektu «Przebudowa, remont i konserwacja modernizacja wielkiego gazociągu Urengoy–Pomari–Użgorod» poprzez wsparcie działań Zespołu zarządzania projektem (ZZP) JSC «Ukrtransgaz», w tym przygotowanie dokumentacji projektowej i pomoc w znalezieniu optymalnych rozwiązań związanych z otoczeniem, zakupami, zarządzaniem finansami, zarządzaniem systemem ewidencji, świadczeń zgodnie z obowiązującymi przepisami EBOR i EBI w realizacji projektów.

Do końca 2019 r. NJSC «Naftogaz Ukrainy» miała zakończyć jedną z kluczowych reform, których uruchomienie na Ukrainie ogłoszono cztery lata temu. Chodzi o oddzielenie od struktury aktywów transportu gazu NJSC (anbandling) i przekazanie funkcji tranzytu gazu z Ukrtransgazu nowemu niezależnemu operatorowi STG (STG - system transportu gazu) – company «główne gazociągi Ukrainy» (MSU). W «Naftogaz» i MSU liczyli, że rozdział własności zgodnie z normami prawa europejskiego pozwoli nowemu operatorowi STG przyciągnąć zachodnie firmy jako partnerów do zarządzania. Andriej Kobolew - prezes zarządu NJSC «Naftogaz Ukrainy», wcześniej wielokrotnie powtarzał, że w ten sposób, oprócz inwestycji w działalność transportową gazu, Ukraina będzie mogła zdobyć wsparcie i zaufanie krajów europejskich do Ukrainy jako niezawodnej trasy tranzytowej rosyjskiego gazu. Następnie uchwalono ustawę, która pozwala przyciągnąć zagraniczne firmy lub ich konsorcjum do kapitału

operatora systemu STG na warunkach 49% (mówimy o pakiecie zarządzającym, a nie o prywatyzacji). Swoje oferty na Ukrainie wysłały już słowacka firma Eustream, włoska Snam, konsorcja Holandii i Francji-Gazunie i GRTgaz, niemiecka-Verbundnetz Gaz AG, a także polskie, rumuńskie, belgijskie, hiszpańskie i greckie spółki gazowe (operatorzy). Biorąc pod uwagę, że kraje europejskie są największymi konsumentami rosyjskiego gazu dostarczane przez Gazprom, udział ich firm w pracach STG może być ważnym argumentem za kontynuowaniem tranzytu na terytorium Ukrainy. Tymczasem Gazprom otwarcie deklaruje zamiar transportu gazu do Europy bez udziału Ukrainy, budując drugą gałąź gazociągu «Nord Stream» o pojemności 55 miliardów metrów sześciennych i kończąc budowę części "tureckiego strumienia" (32 miliardy metrów sześciennych). Żaden z uczestników konsorcjum nie jest gotowy wydać miliardów na zakup akcji ukraińskiego STG. Ale naprawdę byli zainteresowani zarządzaniem tym aktywem, aby pomóc w zainwestowaniu rozsądnej kwoty w modernizację systemu transportu gazu.

Tak więc od 1 stycznia 2020 r. partnerzy międzynarodowi czekali na podpisanie przez wszystkie strony wiążącej umowy. Zobowiązało to obie strony NJSC «Naftogaz Ukrainy» i MSU do stworzenia nowego operatora systemu transportu gazu do transportu gazu ziemnego. Obecnie eksploatację gazociągów głównych prowadzi niezależny operator STG Ukrainy.

W celu pogłębienia międzynarodowej działalności JSC «Ukrtransgaz» pojawiła się potrzeba stworzenia systemu ładu korporacyjnego. W tym kierunku jest tworzony program strategicznego rozwoju spółki, podejmowane są kroki w celu opracowania kodeksu postępowania, doprowadzenie jakości zarządzania do standardów międzynarodowych «Total Quality Management (TQM)», wykonanie na wysokim poziomie m.in. audytu finansowego i zarządzania firmą. Wykonane etapy wdrożenia nowoczesnego systemu finansowego, kontroli i zarządzania ryzykiem, tworzony jest program inwestycyjny i naukowo uzasadniony program wdrażania zaawansowanych technologii produkcji.

Warto również powiedzieć o koncepcji rozwoju przemysłu wydobywczego gazu Ukrainy, zgodnie z którym NJSC «Naftogaz» (odpowiednio i JSC «Ukrtransgaz» - spółka zależna) jako wiodące przedsiębiorstwo kompleksu paliwowo-energetycznego Ukrainy w celu pogłębienia działalności międzynarodowej w warunkach globalnej konkurencji należy zwrócić szczególną uwagę na określenie kierunków poprawy bezpieczeństwa energetycznego państwa m.in. poprzez dywersyfikację źródeł dostaw ropy naftowej do rafinerii na Ukrainie, stworzenie warunków do skutecznego funkcjonowania i rozwoju międzynarodowych korytarzy transportowych ropy naftowej, zatwierdzenie ukraińskiego komponentu na rynku usług transportowych w Europie Zachodniej w warunkach ostrej konkurencji, zapewnienie eksploatacji ukraińskiej trasy EAKTR (Euro-azjatycki korytarz transportu ropy), zapewnienie udziału Ukrainy w międzynarodowej współpracy w kwestiach zbiorowego bezpieczeństwa energetycznego i wprowadzenie do jej

działalności podstawowych zasad współpracy międzynarodowej, w tym określonych w umowie Karty Energetycznej, zapewnienie niezawodnego działania systemu transportu ropy naftowej.

Zgodnie z projektem Nowej Ukrainy energetycznej do 2035 r. NJSC «Naftogaz» powinien prowadzić międzynarodowe kampanie komunikacyjne w celu zachęcenia do wejścia na rynek ukraiński międzynarodowych inwestorów strategicznych i finansowych.

Zwracając uwagę na konkurencję na rynku gazu ziemnego Ukrainy warto zauważyć, że dziś można zaobserwować tylko demonstrację pierwszych oznak jego rozwoju. Rynek ten nadal charakteryzuje się pokazowym zmonopolizowaniem i wysokim poziomem ingerencji politycznej w działalność przedsiębiorstw energetycznych, które są kluczowe na tym rynku.

Tak więc JSC «Ukrtransgaz», który słusznie można nazwać naturalnym monopolistą w transporcie gazu ziemnego, w rzeczywistości nie ma możliwości dysponowania środkami. Rzeczywista Kontrola JSC «Ukrtransgaz» przez NJSC «Naftogaz» prowadzi do znacznych ograniczeń konkurencji na rynku i prowadzi do poszukiwania prywatnych firm produkujących gaz do pomocy ze strony tego samego NJSC «Naftogaz».

W związku z powyższym można argumentować, że niemożliwe jest stworzenie anty konkurencyjnych warunków na rynku gazu, ponieważ taka monopolistyczna pozycja NJSC «Naftogaz» uniemożliwia jego skuteczny rozwój. Za impuls do kroku naprzód w kierunku cywilizowanego świata (UE - Unia Europejska) można uznać zobowiązania wobec wspólnoty energetycznej zgodnie z warunkami trzeciego pakietu energetycznego UE.

3.2 Ocena społecznej odpowiedzialności korporacyjnej w przedsiębiorstwie

W każdym przedsiębiorstwie społeczna odpowiedzialność (CSR) biznesu jest częścią zarządzania m.in. finansami. To z kolei wiąże się z opracowaniem pewnej polityki CSR w zakresie stosunków pracy, praktyk antykorupcyjnych, odpowiedzialności środowiskowej, relacji z konsumentami itp. funkcjonalna jednostka strukturalna JSC «Ukrtransgaz», która zajmuje się zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością korporacyjną prowadzoną przez Zarząd ds. Personelu i Sfery Społecznej.

Analiza światowych praktyk Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wykazała, że istnieje kilka metodologicznych podejść do oceny CSR: ocena odbywa się za pomocą raportowania społecznego, indeksu i oceny, metod jakościowych i ilościowych. JSC «Ukrtransgaz» prezentuje swoją działalność w zakresie CSR za pomocą ogólnie dostępnej sprawozdawczości społecznej.

Według rocznego sprawozdania finansowego JSC «Ukrtransgaz» buduje swoją działalność ze ścisłym przestrzeganiem prawa, zasad etyki biznesu i zapewnienia maksymalnej uczciwości i

przejrzystości, a także buduje swoją pracę z zachowaniem wysokich standardów i najlepszych międzynarodowych praktyk oraz zasad etyki korporacyjnej.

Wprowadzenie światowych standardów ładu korporacyjnego jest jednym z kluczowych celów reformy JSC «Ukrtransgaz». Stosując się do zasad przejrzystości, legalności, profesjonalizmu i etycznego prowadzenia biznesu. Towarzystwo oferuje do zapoznania się z kodeksem etyki korporacyjnej JSC «Ukrtransgaz».²⁴

Głównymi dokumentami systemu zarządzania jakością, systemu zarządzania środowiskowego, systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy i zarządzania energią JSC «Ukrtransgaz», zgodnie z wymogami norm międzynarodowych, są:

- * polityka JSC «Ukrtransgaz» w dziedzinie jakości (Załącznik A);
- * polityka środowiskowa JSC «Ukrtransgaz» (załącznik B);
- * polityka JSC «Ukrtransgaz» w dziedzinie bezpieczeństwa pracy (załącznik C);
- * polityka energetyczna JSC «Ukrtransgaz» (załącznik D).

Polityka w zakresie jakości JSC «Ukrtransgaz» ma na celu zapewnienie niezawodnego funkcjonowania systemu transportu gazu Ukrainy, pod warunkiem pełnego zaspokojenia potrzeb przemysłowych i konsumenckich Ukrainy w surowcach i zasobach paliwowo-energetycznych, realizacja tranzytowych dostaw eksportowych gazu ziemnego do zagranicznych konsumentów.

JSC «Ukrtransgaz» wykonuje transport gazu ziemnego (dobrej jakości, który jest zgodny z obowiązującymi normami GOST (Stanowy standard w Ukrainie) 5542-87 «Gazy palne naturalne dla przemysłowych i komunalno-bytowego przeznaczenia») dla konsumentów Ukrainy od różnych dostawców gazu rosyjskiego pochodzenia, dostarczany OSA (Otwarta Spółka Akcyjna) «Gazprom» gazu ukraińskiego pochodzenia, który wchodzi do podstawowych instalacji gazociągu JSC «Ukrtransgaz» od wydobycia firm – PJSC «Ukrghazdobycha», PJSC «Ukrnafta», prywatnych spółek węglowych.

Przy odbiorze gazu ziemnego od głównych gazociągów JSC «Ukrtransgaz» obowiązkowe jest sprawdzenie jego jakości. W tym przypadku JSC «Ukrtransgaz» prowadzi tylko transport gazu ziemnego dostarczanego w głównych gazociągach i nie ma technicznej możliwości pogorszenia lub zmiany jego jakości. Jednocześnie należy zauważyć, że średnie ważone dla najniższego ciepła spalania gazu ziemnego dostarczanego konsumentom Ukrainy wynosi ponad 8200 kcal/m³ (przy normie standardu 7600 kcal/m³). Na przykład w załączniku A przedstawiono paszport gazu ziemnego. Ten paszport obejmuje: skład składników i inne właściwości fizykochemiczne, które charakteryzują zawartość wartość opałową/ciepło spalania świadczącą o jakości niebieskiego paliwa przedstawione w tabeli 6.

²⁴ <http://utg.ua/utg/about-company/etyka-ta-komplaens.html>

Tabela 6. Porównanie ciepła spalania gazu ziemnego w regionach Ukrainy

Ciepło spalania. Podsumowanie obszarów za sierpień 2020 r			
NR.	Obszar	Średnie ważone ciepło spalania jest niższe (CSN), kcal/m ³	Średnie ważone ciepło spalania jest wyższe (CSW), kcal/m ³
1	Winnicka	8 221	9 106
2	Wołyńska	8 239	9 125
3	Dniepropietrowsk	8 242	9 136
4	Doniecka	8 138	9 019
5	Żytomierz	8 259	9 143
6	Zakarpacka	8 198	9 089
7	Zaporoska	8 264	9 159
8	Iwano-Frankowska	8 313	9 207
9	Kijowska	8 228	9 110
10	Kirowohradska	8 205	9 097
11	Ługańska	8 211	9 094
12	Lwowska	8 148	9 030
13	Mikołajewska	8 218	9 107
14	Odessa	8 222	9 116
15	Połtawska	8 233	9 118
16	Rówieńska	8 236	9 118
17	Sumska	8 293	9 181
18	Ternopolska	8 223	9 109
19	Charków	8 315	9 208
20	Chersoń	8 216	9 109
21	Chmielnicka	8 252	9 135
22	Czerkaska	8 206	9 095
23	Czerniowiecka	8 191	9 079
24	Czernihowska	8 220	9 104

Zawarte w tabeli 6. informacje pochodzą z 65 certyfikowanych laboratoriów pomiarowych chemiczno-analitycznych zlokalizowanych w różnych punktach Ukrainy na kluczowych węzłach systemu transportu gazu co jest zgodne z wymogami obowiązującego prawa.

Polityka ekologiczna JSC «Ukrtransgaz» ma na celu zminimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne i zwiększenie bezpieczeństwa środowiskowego usług transportu i magazynowania gazu ziemnego.

Polityka ekologiczna firmy jest zharmonizowana z przepisami Ustawy Ukrainy «O podstawowych zasadach (strategii) państwowej polityki ekologicznej», Ustawy Ukrainy «O ochronie środowiska naturalnego», ISO 14001 «Systemu Zarządzania Środowiskowego. Wymagania i instrukcje dotyczące stosowania».

W 2018 roku przedsiębiorstwa grupy Nafta i Gaz (jednym z nich jest JSC «Ukrtransgaz») na ochronę środowiska wydatkowano 141,4 mln UAH, gdzie: inwestycje kapitałowe wyniosły 3,2 mln UAH (co stanowi 2% całkowitych wydatków na ochronę środowiska), wydatki bieżące stanowiły 138,2 mln UAH (98%).

Jednocześnie struktura płacenia podatku ekologicznego (61,3 mln zł) w 2018 roku dla przedsiębiorstw grupy Naftogaz przedstawia się następująco:

- Ukrtransgaz-51,5%;
- Ukgazdobycza-28,6%;
- Ukrnafta-19,3%;
- Pozostałe-0,7%.

Umowa o stowarzyszeniu między Ukrainą a UE, tzw. Porozumienie Paryskie w sprawie zmian klimatu, przepisy dyrektywy 2003/87 / UE oraz koncepcja realizacji polityki publicznej w zakresie zmian klimatu na okres do 2030 r., zatwierdzona Rozporządzeniem Rady Ministrów Ukrainy z dnia 07.12.16 №932-r, przewiduje wprowadzenie przez Ukrainę systemu monitorowania, raportowania i weryfikacji emisji gazów cieplarnianych. Z monitoringu wynika, że w 2019 r. emisja zanieczyszczeń do powietrza atmosferycznego przez źródła stacjonarne w przedsiębiorstwie JSC «Ukrtransgaz» wyniosła 18,0 tys. Mg, w tym: emisja tlenku węgla (CO) - 7,5 Mg; emisja dwutlenku siarki (SO₂) i innych związków siarki - 0,002 Mg; oraz emisja związków azotu (NO₂) bez N₂O - 10,0 Mg; emisja nie metanowych lotnych związków organicznych - 0,5 Mg. Ponadto występują emisje dwutlenku węgla (CO₂) - 3707,9 Mg; metanu (CH₄) - 30,2 Mg; tlenku azotu (N₂O) - 0,2 Mg.

W celu zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych JSC «Ukrtransgaz» stale monitoruje szczelność zaworów odcinających, rurociągów i innych urządzeń STG. Wykryte wycieki gazu ziemnego są naprawiane w pilnym trybie. Zgodnie z wynikami monitorowania co pół roku przygotowywany jest stosowny raport. Emisja gazów cieplarnianych na jednostkę wykonanej pracy (zawartość węgla) Ukrtransgazu w 2018 r. wyniosła 33,0 t CO₂-eq./mln m³, a w 2019 r. - 32,5 t CO₂-eq./mln m³.

W 2018 roku opracowano 10-letni plan modernizacji STG Ukrainy na lata 2018-2027 w celu dostosowania zdolności produkcyjnych do europejskich standardów niezawodności, bezpieczeństwa i przyjazności dla środowiska. Planowana jest przebudowa czterech stacji sprężarek: «Jagotin», «Dikanka», «Romny» i «KC-4 Bilcze-Wolica» (stacja sprężarek ciśnieniowych w podziemnym magazynie gazu).

Polityka bezpieczeństwa pracy JSC «Ukrtransgaz» ma na celu zminimalizowanie ryzyka niebezpiecznych zdarzeń, wypadków, chorób zawodowych pracowników i sytuacji kryzysowych z

ewentualnego negatywnego wpływu zagrożeń ze świadczenia usług transportu i magazynowania gazu ziemnego.

Do zarządzania bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie stosuje się pięciostopniowy system kontroli obejmuje kontrole jednostek produkcyjnych i miejsc pracy. Przepisy BHP (bezpieczeństwo i higiena pracy) są regularnie rozpatrywane na spotkaniach przedsiębiorstwa i walnych zebraniach zespołów pracowniczych. Pracownicy przechodzą regularne szkolenia i odprawy. Na podstawie wyników spotkań i odpraw ustalane są dodatkowe środki zapobiegające urazom produkcyjnym i chorobom zawodowym, podnoszące jakość szkoleń BHP.

Na uwagę zasługuje, że inwestycje przedsiębiorstwa w ochronę pracy w 2019 roku wzrosły o 4,87% i wyniosły 71,9 mln UAH w porównaniu z 68,4 mln UAH w 2018 roku.

Kwota finansowania takich działań wyniosła 1,9% funduszu wynagrodzeń przedsiębiorstwa za rok 2019, co przekracza normatywny udział (0,5%) ustalony przez obowiązujące ustawodawstwo Ukrainy dotyczące bezpieczeństwa pracy.

W 2019 r. w strukturze inwestycji w ochronę pracy największy udział (42%) stanowiły wydatki na zapewnienie pracownikom środków ochrony indywidualnej i zbiorowej (odzież robocza, obuwie ochronne, pasy bezpieczeństwa, kaski ochronne, okulary ochronne, stopery, nauszники przeciwhałasowe, rękawice ochronne itp.) – 29,8 mln USD.

Zaistniałe przypadki urazów w JSC «Ukrtransgaz» - 3 przypadki, w tym 1 grupa, rannych 4 pracowników (w 2018 roku - 4 przypadki, w tym 1 grupa, rannych 6 pracowników, w tym 1 ze skutkiem śmiertelnym);

W 2019 r. stwierdzono przypadki, w których wnioski lekarskie nie były zgodne z faktycznym stanem zdrowia pracowników. W konsekwencji w 2019 r. w produkcji wystąpiły 3 przypadki nagłej (naturalnej) śmierci pracowników (wypadki niezwiązane z produkcją). W większości przypadków przyczyną nagłej śmierci pracowników są choroby sercowo-naczyniowe.

Zapobieganie, eliminowanie szkodliwych i niebezpiecznych czynników produkcji, zapobieganie i zapobieganie wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym pozostaje jednym z głównych zadań grupy.

Polityka energetyczna JSC «Ukrtransgaz» ma na celu oszczędność zasobów paliwowo-energetycznych i ciągle podnoszenie efektywności energetycznej procesów transportu i magazynowania gazu ziemnego.

W 2019 r. Przedsiębiorstwo JSC «Ukrtransgaz» wykorzystało na potrzeby technologiczne zasoby paliwowo-energetyczne (ter) w ilości 1,6 mln Mg ekwiwalentu ropy naftowej, w tym: 1,6 mld m³ gazu ziemnego; 0,6 mld kWh energii elektrycznej; 334,7 tys. Gcal energii cieplnej; 49,3 tys. Mg ropy naftowej (kondensatu gazowego); 141,5 tys. Mg ekwiwalentu ropy naftowej (n. e.) innych rodzajów ter (np. paliwa kotłowo-pieczowego).

W 2019 r. kontynuowano realizację działań energooszczędnych w ramach Programu poprawy efektywności energetycznej NJSC «Naftogaz Ukrainy» na lata 2015-2020, a także programów oszczędzania energii spółek zależnych. W rezultacie osiągnięto oszczędności ter w ilości 205,3 tys. t n.e. z nich JSC «Ukrtransgaz» - 171,1 tys. t n.e. w tym 129,5 mln m³ gazu, 14,7 mln kWh energii elektrycznej, 27,9 tys. Gcal energii cieplnej.

We wrześniu 2018 roku międzynarodowa jednostka certyfikująca TUV-SUD Management Service GmbH (Niemcy) dokonała oceny zgodności zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami strukturalnymi firmy z międzynarodowymi normami ISO 14001, OHSAS 18001 i ISO 50001.

W 2019 r. przedsiębiorstwo zrealizowało 22 projekty przebudowy, budowy, modernizacji technicznej urządzeń ciepłowniczych w celu zastąpienia przestarzałego sprzętu nowym energooszczędnym, zautomatyzowanym, spełniającym współczesne wymagania środowiskowe.

W związku z tym stosowanie wyżej wymienionych zasad i opracowywanie strategii rozwoju na podstawie rocznego raportu o ich skuteczności jest koniecznym i bezalternatywnym warunkiem zapewnienia ich zrównoważonego funkcjonowania i dalszego rozwoju.

3.3 Ocena bezpieczeństwa transportu gazu na przedsiębiorstwie

System transportu gazu (STG) i system głównych rurociągów naftowych są i pozostają elementami infrastruktury krytycznej, od której sprawnego działania zależy bezpieczeństwo gospodarcze i narodowe Ukrainy.

Latem 2019 specjaliści Wspólnego Centrum Badawczego Dyrekcji Generalnej Komisji Europejskiej (JRC) z udziałem specjalistów Ukrtransgazu przeprowadzili badanie i przygotowali raport «Ocena ryzyka i standardów działalności na rok gazowy 2018-2019». Badanie dotyczyło kwestii dostarczania gazu przez firmy produkujące gaz do STG Ukrtransgaz gazu ziemnego, który nie spełnia wymogów obowiązujących dokumentów regulacyjnych i Kodeksu STG dotyczących jakości i prowadzi do naruszenia normalnej pracy sprzętu STG, dodatkowych kosztów działań w celu poprawy jakości gazu, zmniejszenia niezawodności dostaw gazu do konsumentów, komplikacji realizacji zobowiązań tranzytowych na podstawie umowy, stosownych kar z sieci dostaw gazu i krajów importujących, a także strat reputacji.

Aby rozwiązać te problemy, przyspieszono anbandling JSC «Ukrtransgaz» i stworzono niezależnego operatora STG. 1 stycznia 2020 roku projekt ten został zakończony. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością «Operator STG Ukrainy» został przeniesiony z JSC «Ukrtransgaz» (Spółka Grupy Nafta i Gaz) na własność i zarządzanie spółką państwową JSC

«Główne gazociągi Ukrainy» (MSU), którego 100% udziałów posiada Ministerstwo Finansów Ukrainy.

Jeśli do 2020 r. «Ukrtransgaz» (przedsiębiorstwo, które w 100% należy do Naftogazu) zapewniało magazynowanie i transport gazu ziemnego przez główne gazociągi, to od 1 stycznia 2020 r. zostało ostatecznie podzielone na dwie odrębne osoby prawne: Operator magazynów gazu (Ukrtransgaz), który pozostał częścią Grupy Naftogazu, oraz operator systemu transportu gazu («Operator STG Ukrainy»), który działa osobno i zajmuje się wyłącznie transportem gazu ziemnego.

18 września 2019 r. Gabinet Ministrów Ukrainy przyjął dekret nr 840 «W sprawie podziału działalności w zakresie transportu gazu ziemnego i zapewnienia działalności operatora systemu transportu gazu» (dalej-dekret nr 840), który przewidywał taki mechanizm anbandlingu (rys. 9):

1) Przeniesienie zarządzania prawami korporacyjnymi JSC «Główne gazociągi Ukrainy» z Ministerstwa Energii i Ochrony Środowiska Ukrainy do Ministerstwa Finansów Ukrainy.

2) Określenie Ministerstwa Finansów Ukrainy przez organ zarządzający mieniem państwowym wykorzystywanym w procesie prowadzenia działalności w zakresie transportu gazu ziemnego.

3) Przeniesienie na prawo prowadzenia gospodarczego mienia państwowego, będącego własnością publiczną i wykorzystywanego w procesie prowadzenia działalności w zakresie transportu gazu ziemnego przez główne rurociągi na podstawie umowy między Ministerstwem Finansów Ukrainy a «Operator STG Ukrainy».

4) przekazanie poprzez zawarcie umowy sprzedaży między JSC «Ukrtransgaz» i JSC «Główne gazociągi Ukrainy», 100% udziału w kapitale zakładowym «Operator STG Ukrainy».



Rysunek 10. Struktura prawna anbandlingu

22 listopada 2019 r. «Operator STG Ukrainy» otrzymał poprzednią decyzję regulatora w sprawie certyfikacji jako operator systemu transportu gazu. 24 grudnia 2019 r., biorąc pod uwagę pozytywną opinię Sekretariatu Wspólnoty Energetycznej, PKREUK (Państwowa Komisja ds. Regulacji Energetyki i Usług Komunalnych) podjął ostateczną decyzję o certyfikacji operatora systemu transportu gazu na Ukrainie.

1 stycznia 2020 strony podpisały:

- Akt odbioru-przekazania «Operator STG Ukrainy» mienia (aktywów) systemu transportu gazu Ukrainy, będących własnością państwa na prawie prowadzenia działalności gospodarczej.

- Akt odbioru-przekazania 100% udziałów w «Operator STG Ukrainy», co zakończyło nabycie JSC «Główne gazociągi Ukrainy» pełnej kontroli nad «Operator STG Ukrainy».

Podpisanie tych dokumentów Grupa Naftogaz zakończyła oddział operatora systemu transportu gazu.

Główne wyniki, które udało się osiągnąć dzięki anbandling:

1. Ukraina poczyniła największe postępy we wdrażaniu prawa europejskiego wśród krajów, które przystąpiły do Traktatu o ustanowieniu Wspólnoty Energetycznej.

Do takiego wniosku można dojść na podstawie najnowszego raportu Sekretariatu Wspólnoty Energetycznej biorąc pod uwagę postępy w ostatnich miesiącach 2019 r. W raporcie opublikowanym w listopadzie 2019r. kluczowymi środkami, które w tym czasie nie zostały przeprowadzone przez Ukrainę na drodze do dalszej integracji z europejskim rynkiem gazu, były oddzielenie działalności w zakresie transportu gazu ziemnego i zakończenie specjalnych obowiązków nałożonych na podmioty rynku gazu ziemnego. W związku z tym wykonanie anbandlingu jeszcze bardziej zbliżyło kraj do zadeklarowanego celu.

2. Termin i sposób, w jaki dział został wdrożony, pomógłby Ukrainie wzmocnić swoją pozycję w negocjacjach dotyczących przedłużenia tranzytu, a Naftogaz-w procesie arbitrażowym przeciwko Gazpromu.

W lutym 2018r. Naftogaz otrzymał decyzję Trybunału w sprawie umowy tranzytowej z Gazpromem, zgodnie z którą firma, jako strona umowy tranzytowej, nie miała prawa bez zgody Gazpromu przekazać tę Umowę nowemu operatorowi STG. Naftogaz faktycznie pozostał operatorem w stosunkach tranzytowych gazu, co uniemożliwiło anbandowanie do czasu zakończenia okresu obowiązywania umowy, czyli do 1 stycznia 2020 r.

Ponadto oddział operatora STG nie miał zagrozić prawnej pozycji Naftogazu w postępowaniu arbitrażowym przeciwko Gazpromu w Sztokholmie, rozpoczętym w 2018 roku. W arbitrażu w sprawie taryf tranzytowych Naftogaz zażądał od Gazpromu zmiany taryfy tranzytowej w latach 2018-2019 zgodnie z unijnymi regulacjami taryfowymi wdrożonymi w ukraińskim ustawodawstwie. Gdyby wdrożono model anbandlingu, który nie pozwoliłby Naftogazowi ubiegać

się o odszkodowanie za tę produkcję, Naftogaz ryzykował utratę możliwości uzyskania do 12 miliardów dolarów od Gazpromu. Ponadto osłabiłoby to pozycję Ukrainy w negocjacjach dotyczących dalszego tranzytu.

3. Oddział operatora STG dał impuls do kontynuacji reformy ukraińskiego rynku gazu.

Jako niezależny operator, «Operator STG Ukrainy» osiągnął, że w stosunkach z sąsiadującymi operatorami STG w prawie wszystkich zachodnich punktach transgranicznych wreszcie wprowadzono europejskie zasady pracy. Pozwoliło to nie tylko uruchomić wirtualny odwrócenie gazu ziemnego, ale także otwiera w przyszłości możliwość europejskich firm gazowych zarezerwować moc STG na wschodniej granicy Ukrainy. W tym czasie Gazprom zablokował taką możliwość. Ponadto, kolejna umowa tranzytowa może być zawarta bezpośrednio z operatorem STG, ale w tym celu Ukraina musi zakończyć pełną implementację prawa europejskiego, w szczególności kodeksów sieciowych UE i wykazać ich udaną pracę.

4. Oddział operatora STG został przeprowadzony i zakończony bez zagrożeń dla działalności operacyjnej obu strategicznie ważnych operatorów.

Operator STG rozpoczął niezależną pracę w połowie sezonu grzewczego, odpowiednio, każdy błąd doprowadziłby do jego naruszenia, stanowił zagrożenie dla bezpieczeństwa energetycznego kraju. Od momentu podjęcia decyzji o oddzieleniu dwóch operatorów istniało ryzyko działania systemu transportu gazu oddzielnie od magazynów gazu, ponieważ są one ściśle powiązane procesami technologicznymi. Jednocześnie praktyka Europejska pokazuje, że zdecydowana większość operatorów STG, z pewnymi wyjątkami, jest oddzielona od PMG. Problem został rozwiązany przy użyciu standardowego europejskiego mechanizmu interakcji operatorów. Zawarto umowy handlowe i techniczne w punktach połączenia STG i PMG. Umowy te, w razie potrzeby, pozwalają operatorowi STG zaspokoić potrzeby dobowego bilansowania, a wraz z tym działa skuteczny i przejrzysty mechanizm kontroli przepływu gazu ziemnego między STG i PMG.

Naftogaz, Ukrtransgaz i operator STG kontynuują pracę po zakończeniu oddziału. W szczególności Operatorzy STG i PMG pracują nad wzmocnieniem kompetencji, a następnie optymalizacją procesów biznesowych i struktury organizacyjnej.

W latach 2018-2019 aktywne przygotowanie do działu działalności w zakresie transportu gazu ziemnego oddziały serwisowe JSC «Ukrtransgaz», wchodzące w skład działu «wsparcie techniczne», przeprowadziły realizację szeregu dużych projektów dla bezpiecznego transportu gazu.

W ciągu 12 miesięcy 2018 roku Ukrtransgaz wykonał następujące prace:

- remont kapitalny i awaryjny 155,1 km liniowej części gazociągów głównych:

- * przeprowadzono remont 2,71 km liniowej części głównych rurociągów naftowych (LCGRN), w tym remont nawierzchni izolacyjnej 2,28 km;
- * na liniowej części rurociągów naftowych zlikwidowano 39 «złośliwych» uszkodzeń;
- * oczyszczono odcinki 4 767 km rurociągów naftowych poprzez wielokrotne pomijanie tłoków;
- * przeprowadzono prace nad wyszukiwaniem i naprawą 915 wad LCGRN;
- * przeprowadzono diagnostykę rurową 266 km LCGRN.
- naprawa 16 agregatów przepompowni gazu:
 - * przeprowadzono naprawę 12 zestawów uziemień anodowych stacji ochrony katodowej oraz naprawę 24 stacji ochrony katodowej i instalacji odwadniających;
 - * przeprowadzone naprawy planowo-ostrzegawcze zespołów pompowych: pompy -32 jednostki i silniki elektryczne-101 jednostek.
- remont 65 odwiertów podziemnych magazynów gazu;
- badania geofizyczne 180 odwiertów.

Głównymi kierunkami prac działu «wsparcie techniczne» w celu wsparcia funkcjonowania systemu transportu gazu i podziemnych magazynów gazu w 2019 r. były remonty (53%), budowa (21%) i inwestycje w sprzęt (8%).

Wśród projektów realizowanych w 2019 roku warto wymienić następujące:

- Przebudowa stacji sprężarek «Bar», która jest częścią projektu modernizacji systemu transportu gazu Ukrainy, rozpoczęła się w lutym 2018 roku. Głównym wykonawcą projektu jest wiodąca niemiecka firma inżynierska Ferrostaal Industrieanlagen GmbH. Przebudowa poprawi efektywność energetyczną stacji sprężarek. Wydajność jednostek przetwarzających gaz wzrośnie z 25% do 36%, a roczne oszczędności gazu paliwowego szacowane są na około 76 milionów m³. Ponadto modernizacja stacji znacznie wydłuży okres między remontami, a emisje będą zgodne z najnowocześniejszymi normami europejskimi. Przekazanie stacji do użytku planowane jest w 2020 roku.
- Modernizacja stacji sprężarkowej «Greibenka», której stabilna praca ma strategiczne znaczenie dla pracy ukraińskiego systemu transportu gazu i jest jednym z obowiązkowych elementów, które zapewniają niezawodność Ukrainy jako kraju tranzytowego i jako transportera gazu ziemnego w kraju. Modernizacja stacji pozwoli na podniesienie ekonomicznych i środowiskowych wskaźników pracy urządzeń do poziomu nowoczesnych standardów europejskich. Nowe silniki z turbiną gazową wykorzystują do 4900 metrów sześciennych. M/H gazu paliwowego, aby zapewnić własną pracę, która jest o 15% bardziej ekonomiczna w porównaniu ze starymi. Jednocześnie, zgodnie z wynikami rzeczywistych testów, emisje do atmosfery tlenków azotu i tlenków węgla są zgodne z przepisami dyrektywy 2010/75/UE w sprawie emisji przemysłowych.

- Przebudowa stacji pomiarowej gazu «Beregovo», która jest ważnym obiektem systemu transportu gazu Ukrainy, ponieważ uwzględnia gaz ziemny, który Ukraina transportuje na Węgry. Przez stację przechodzi około 12-13% całkowitego tranzytu gazu do krajów Europy Zachodniej i regionu bałkańskiego. Ilość pompowanego gazu w 2019 roku wyniosła ponad 15 mld m³. W ramach przebudowy na stacji zainstalowano główny i zduplikowany system pomiaru objętości gazu oparty na nowoczesnych, precyzyjnych ultradźwiękowych gazomierzach produkowanych przez firmy Sick AG i RMG Messtechnik, a także nowe automatyczne chromatografy przepływowe do pomiaru składu składowego gazu ziemnego i higrometry do pomiaru wilgotności.

Po zakończeniu działalności oddziału w zakresie transportu gazu ziemnego oddziały serwisowe JSC «Ukrtransgaz», wchodzące w skład działu «zabezpieczenia techniczne» od 1 stycznia 2020 r. świadczą usługi w zakresie naprawy, konserwacji, diagnostyki technicznej obiektów STG i usług w celu wsparcia realizacji znaczących projektów kapitałowych dla «Operator STG Ukrainy». Równolegle w 2020 r. planowane jest przekształcenie oddziałów serwisowych JSC «Ukrtransgaz» w kontekście dalszego budowania jednej zintegrowanej kompetencji technicznej w ramach Grupy Naftogaz, biorąc pod uwagę potrzeby wewnętrzne, potrzeby «Operator STG Ukrainy» i innych źródeł popytu rynkowego na takie usługi.

Tak więc z powyższego można argumentować, że cała odpowiedzialność za Bezpieczny transport gazu JSC «Ukrtransgaz» została przekazana nowo utworzonej «Operator STG Ukrainy». Jednak w celu bezpiecznego przejścia STG jako odrębnej jednostki Przedsiębiorstwo poczyniło wiele kroków w celu sprawnego funkcjonowania działu transportu gazu, zgodnie z międzynarodowymi standardami.

3.4 Podsumowanie

JSC «Ukrtransgaz» jest odrębną jednostką strukturalną NJSC «Naftohaz», która zapewnia monopolistyczną działalność ukraińskich podziemnych magazynów gazu, a także prace związane z modernizacją i budową głównych gazociągów i obiektów.

Aby ocenić społeczną odpowiedzialność biznesu, firma opracowała Kodeks Etyki Korporacyjnej, który określa zachowanie firmy i jasny zestaw wartości, które będą spełniać międzynarodowe standardy.

Jako spółka Skarbu Państwa corocznie sporządza raport ze swojej działalności, w tym wyniki w zakresie CSR, w którym wskazano główne osiągnięcia w roku oraz plany doskonalenia niektórych jednostek i projektów, w których odnotowano negatywne rezultaty.

Do 1 stycznia 2020 roku JSC «Ukrtransgaz» działała w trzech obszarach:

- Transport gazu ziemnego głównymi gazociągami zarówno na Ukrainie, jak i tranzyt z Rosji do krajów europejskich;
- Eksploatowanie magazynów gazu ziemnego;
- Utrzymanie i modernizacja infrastruktury transportu gazu.

Jednak od 1 stycznia 2020 r. działalność w zakresie transportu gazu ziemnego została wyodrębniona ze względów polityczno-gospodarczych. Główne gazociągi obsługiwane są przez niezależnego ukraińskiego operatora GTS, który od tego czasu stał się odpowiedzialny za bezpieczeństwo transportu gazu.

ROZDZIAŁ 4. KIERUNKI I SPOSOBY POPRAWY ZARZĄDZANIA SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ KORPORACYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

4.1 Główne kierunki i sposoby usprawnienia systemu zarządzania CSR

Spółecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo kieruje swoje zyski nie tylko na wypłaty dywidend i ekspansję na inne rynki oraz rozwój produkcji, ale także na inwestycje w ochronę pracowników, ochronę środowiska, rozwój społeczności lokalnej i kraju.

System ładu korporacyjnego wymaga podsumowania wymagań, zasad, koncepcji, praktyk, które określają zachowanie podmiotów zarządzających i pozwalają uwzględnić interakcję środowiska na działania interesariuszy.

Koncepcja CSR zawiera szereg parametrów, które wpływają na siebie nawzajem:

- wzrost inwestycji w personel prowadzi do zmniejszenia wskaźnika obrażeń zawodowych, zmniejszenia rotacji pracowników, zmniejszenia wskaźnika zachorowalności zawodowej itp.;
- wzrost inwestycji w rozwój społeczności lokalnej prowadzi do wzrostu średniej długości życia ludności, zmniejszenia śmiertelności, zmniejszenia stopy bezrobocia, wzrostu poziomu wykształcenia ludności itp.;
- zwiększenie inwestycji w ochronę środowiska prowadzi do zmniejszenia emisji przemysłowych do atmosfery (w wyniku czego – zmniejszenie liczby chorób układu oddechowego), zmniejszenie emisji przemysłowych do zbiorników wodnych (co pociąga za sobą zmniejszenie liczby chorób trawiennych), zmniejszenie ilości toksycznych odpadów (co prowadzi do zmniejszenia liczby chorób nowotworowych).

Większość naukowców traktuje przedsiębiorstwo za podmiot zarządzania CSR. Dla ułatwienia stanu proponujemy rozgraniczenie osób odpowiedzialnych za CSR na obszary zewnętrzne i wewnętrzne względem granic prawnych przedsiębiorstwa.

Wskazane jest zatem, aby podmioty zewnętrzne obejmowały ustawodawstwo, podatki, organy administracji publicznej, ludność lokalną, konsumentów, konkurentów, partnerów i dostawców, inwestorów, organizacje międzynarodowe. Rozpatrywanie wewnętrznych podmiotów zarządzania CSR w postaci przedsiębiorstwa jako osoby prawnej pociąga za sobą personifikację podmiotu zarządzającego, co prowadzi do komplikacji śledzenia rzeczywistych odpowiedzialnych

zachowań. Aby zapobiec tym trudnościom, proponujemy podejście do definicji wewnętrznych podmiotów zarządzania CSR w oparciu o zrozumienie teorii zarządzania korporacyjnego.²⁵

Indywidualnymi podmiotami zarządzania CSR są określone osoby, które są przedstawicielami społecznie odpowiedzialnej firmy (właściciele, kierownicy, pracownicy).

W przypadku warunków ukraińskich modeli publicznych spółek akcyjnych (PAO), w tym JSC «Ukrtransgaz» CSR jest nierozdzielnie związany z międzynarodowymi standardami i przepisami, regionalnymi i państwowymi kierunkami rozwoju, wymaganiami i oczekiwaniami społeczeństwa, technologiami ładu korporacyjnego, a zatem rozróżnienie podmiotów CSR odbywa się zgodnie z międzynarodowymi, państwowymi, regionalnymi, lokalnymi i korporacyjnymi poziomami (tabela. 7).

Tabela 7. Rozgraniczenie zadań wśród podmiotów zarządzających CSR

Poziom zarządzania CSR	Podmioty zarządzające CSR
Zewnętrzne zarządzanie CSR	
Międzynarodowy	Organizacje międzynarodowe, inwestorzy zagraniczni
Państwowy	Władze publiczne, inwestorzy
Regionalny	Władze regionalne
Lokalny	Społeczność lokalna i ludność, konsumenci, samorządy, urzędy skarbowe
Wewnętrzne zarządzanie CSR	
Strategiczny	Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy, rada nadzorcza
Taktyczny	Rada nadzorcza, organ wykonawczy
Operacyjny	Organ wykonawczy, jednostki strukturalne

Źródło: Z.E.Sherstneva. Ład korporacyjny, Kijów 2013, s. 695.

Na poziomie międzynarodowym zarządzanie społeczną odpowiedzialnością korporacyjną odbywa się poprzez tworzenie i zatwierdzanie międzynarodowych standardów CSR i Partnerstwa Społecznego.

Na poziomie państwowym zatwierdza się ramy regulacyjne; uchwalanie przepisów; tworzenie budżetu państwa, zawiera artykuły dotyczące finansowania polityki społecznej; tworzenie listy najbardziej narażonych kategorii ludności wymagających pomocy społecznej; realizacja Partnerstwa Społecznego z sektorem korporacyjnym.

Na poziomie regionalnym przebiega przez opracowywanie regionalnych programów rozwoju terytorium; zarządzanie terytorialnymi ośrodkami opieki społecznej ludności.

Na poziomie lokalnym zarządzanie korporacyjną odpowiedzialnością społeczną odbywa się poprzez rozwój edukacji i nauki na ustalonym terytorium; rozwój systemu instytucji opieki

²⁵ Dyrektywa 2009/73/WE art. 15; Prawo rynku gazu art. 47

zdrowotnej; rozwój Kultury i Sportu; rozwój lokalnego terytorium gdzie obecna jest firma; ochrona porządku publicznego; rozwój etyki biznesu; realizacja Partnerstwa Społecznego; tworzenie lokalnego budżetu.

Strategiczne zarządzanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa na poziomie Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy odbywa się poprzez zatwierdzenie głównych obszarów inwestycji w CSR;

- zabezpieczenie finansowe inwestycji w CSR;
- zatwierdzenie umów realizacji projektów inwestycji społecznych, których koszt realizacji wynosi ponad 25% wartości księgowej aktywów spółki;
- podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących rozwoju CSR;
- wybór kadry zarządzającej, która będzie odpowiedzialna za zarządzanie CSR.

Strategiczne zarządzanie korporacyjną odpowiedzialnością społeczną na poziomie Rady Nadzorczej odbywa się poprzez tworzenie i dostosowywanie celów i polityki CSR:

- zatwierdzanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, strategiczną kontrolę jej wdrożenia;
- opracowywanie kryteriów oceny skuteczności społecznej odpowiedzialności biznesu;
- tworzenie procedury wyboru projektów CSR;
- tworzenie docelowej struktury kapitału w oparciu o potrzebę przyciągnięcia inwestycji społecznych;
- podjęcie decyzji o parametrach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu zgodnie z wymaganiami zainteresowanych stron;
- zatwierdzenie umów realizacji projektów inwestycji społecznych, których wartość mieści się w granicach 10-25% wartości księgowej aktywów spółki;
- zatwierdzenie formatu i standardu sprawozdawczości społecznej; zatwierdzenie Kodeksu Etyki Biznesu.

Taktyczne zarządzanie korporacyjną odpowiedzialnością społeczną na poziomie Rady Nadzorczej i organu wykonawczego odbywa się poprzez ustanowienie, nadzorowanie i dostosowywanie programu inwestycyjnego CSR (portfela inwestycyjnego); wybór projektów inwestycji społecznych w ramach programu inwestycyjnego CSR; zatwierdzenie struktury centrów inwestycyjnych i systemu ich praw, obowiązków i odpowiedzialności w odniesieniu do definiowania rzeczywistego zamówienia społecznego; monitorowanie środowiska korporacyjnego pod kątem wykrywania ostrych problemów społecznych, identyfikowanie czynników przyczyniających się lub utrudniających inwestowanie społeczne, wdrażanie systemu monitorowania skuteczności działalności firmy w zakresie CSR.

Taktyczne zarządzanie korporacyjną odpowiedzialnością społeczną na poziomie organu wykonawczego i jednostek strukturalnych jest realizowane poprzez wybór obiektów inwestycji społecznej; zarządzanie wdrażaniem programów społecznych, monitorowanie stanu realizacji projektów inwestycji społecznych; wdrażanie decyzji walnego zgromadzenia akcjonariuszy w sprawie CSR; zapewnienie osiągnięcia zamierzonych celów społecznych, środowiskowych i etycznych oraz wskaźników CSR; zatwierdzanie umów w ramach realizacji projektów inwestycji społecznych, których koszt realizacji jest mniejszy niż 10% wartości księgowej aktywów korporacji; opracowanie budżetów inwestycji społecznych i doprowadzenie ich do centrów inwestycyjnych; analiza raportów centrów inwestycyjnych dotyczących realizacji zadania, ustalenie przyczyn odchylenia pożądanego rezultatu od rzeczywistego; prowadzenie wsparcia metodycznego i doradczego w zakresie CSR pracownikom korporacji; prowadzenie skutecznego dialogu ze stakeholderami; budowanie konstruktywnych relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi stakeholderami; tworzenie społecznych sprawozdań finansowych; uzgadnianie sprawozdań finansowych z aspektami sprawozdań finansowych; rozpowszechnianie informacji o CSR za pomocą mediów; zapewnienie wysokiego poziomu przekazywania informacji społeczeństwu w odniesieniu do korporacyjnej praktyki prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu, nawiązywania stosownej komunikacji PR. Ponadto opracowano sześć podejść do organizacji zarządzania CSR, które przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Cechy organizacji zarządzania CSR

NR.	Podejścia korporacyjne	Podmiot zarządzający CSR	Hierarchia menedżerska
1	Brak specjalnej jednostki CSR	Zagadnieniami CSR zajmują się wszystkie działy korporacji	Menedżerowie uprawnieni do zarządzania CSR zgłaszają się do Prezesa
2	Tworzenie specjalnej struktury zarządzania	Departament lub dział CSR	Kierownik działu CSR podlega przedstawicielowi wyższego szczebla zarządzania lub dyrektorowi ds. CSR (w przypadku obecności)
3	Powołanie Komitetu CSR przy Zarządzie	Komisja odpowiedzialności społecznej i / lub etyki	Jednostka funkcjonalna w ramach struktury organizacyjnej zarządzania firmą, która współpracuje z Departamentem CSR
4	Tworzenie zarządzania polityką społeczną	Biuro Polityki Społecznej	Dyrektor Urzędu podlega radzie nadzorczej
5	Utworzenie funduszu autonomicznego	Specjalistyczny fundusz CSR	Nie wchodzi w skład regulowanej struktury organizacyjnej spółki
6	Utworzenie Fundacji zewnętrznej administracji programami społecznymi spółki	Organizacja non-profit (ONP) - Fundacja Rozwoju społeczności lokalnej; Zamawiający projekty socjalne (Urząd Miasta, Urząd Gminy, jednostki organizacyjne) oraz realizator programu socjalnego (jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego)	Nie wchodzi w skład regulowanej struktury organizacyjnej spółki

Dział CSR tworzą firmy, które stosują bardziej zaawansowany model organizacyjny zarządzania CSR, np. strategiczny. W przedsiębiorstwie powstaje obecnie taki dział, który zajmuje się wszystkimi zagadnieniami związanymi ze sferą społeczną. Rysunek 11 przedstawia sekwencję zarządzania CSR w przedsiębiorstwie.

Komitet CSR przy Radzie Dyrektorów, utworzenie funduszu zewnętrznego zarządzania programami społecznymi zarządzania polityką społeczną firmy lub autonomiczny fundusz CSR Zachodniej praktyki, tworzą firmy, które wykorzystują strategiczny lub pro aktywny społeczny model organizacyjny zarządzania CSR.

Efektywne wykorzystanie składników zarządzania społeczną odpowiedzialnością w przedsiębiorstwie ma na celu przekształcenie obecnego stanu problemu społecznego w jakościowo nową formę, która zapewnia rozwój wszystkim przedsiębiorcom.



Rysunek 11. Sekwencja zarządzania CSR

Źródło: J. M. Bordin, Social responsibility in corporate management, Kijów 2016, s. 21.

Wady zarządzania odpowiedzialnością społeczną w przedsiębiorstwie dotyczą następujących aspektów: niewystarczające wykorzystanie potencjału społecznego partnerstwa międzynarodowego, niedoskonałe metody identyfikacji rzeczywistego zamówienia społecznego, brak stosowania metod monitorowania i prognozowania krzyżowego w identyfikacji obecnych i przyszłych problemów społecznych terytorium obecności; niepraktyczny rozkład struktury inwestycji społecznych, który nie jest poparty uzasadnieniem pożądaných dobrowolnych wydatków, biorąc pod uwagę stopień sztuczności procesów produkcyjnych przedsiębiorstwa; niedostatecznie ustanowiony system kontroli ratingowej pod względem wielkości inwestycji społecznych; brak obiektywnego zestawu narzędzi do pomiaru rozwoju CSR.

W celu poprawienia sytuacji proponujemy usprawnienie systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów:

- aktywnego korzystania z partnerstwa międzynarodowego,
- przejście od ochronnego, adaptacyjnego, strategicznego zachowania korporacji do społecznego proaktywnego (przewidywanie i zapobieganie przyszłym problemom społecznym społeczeństwa, prowadzenie działalności korporacyjnej z uwzględnieniem oczekiwań przyszłych pokoleń);
- kompetentnego zarządzania przepływami inwestycji społecznych.

Jednocześnie znaczenie zyskuje mechanizm korelacji między wolumenami i strukturą inwestycji społecznych a rzeczywistym porządkiem społecznym.

4.2 Uzasadnienie ekonomiczne proponowanych zmian w celu usprawnienia systemu zarządzania przedsiębiorstwa

Zarządzanie CSR odbywa się poprzez analizę, planowanie i kontrolę realizacji programów społecznych mających na celu zwiększenie odpowiedzialności społecznej. Dlatego w celu skutecznego zarządzania CSR w przedsiębiorstwie NJSC «Naftogaz» utworzono Komitet CSR przy Radzie Dyrektorów, nad którym nadzór sprawuje Rada Nadzorcza. Dzięki temu, że członkami Rady Nadzorczej są zarówno międzynarodowi, jak i ukraińscy specjaliści, w tym przedstawiciel z każdego działu CSR spółek zależnych, udało się stworzyć skuteczny zespół, w którym przedstawiono szeroki zakres różnorodnych poglądów.

Decyzje Rady Nadzorczej podejmowane są po konsultacji z zainteresowanymi stronami – zarządem, pracownikami, klientami, dostawcami. Konsultacja oznacza wysłuchanie porady, ale niekoniecznie oznacza zgodę na wdrożenie tego, co zostało powiedziane. Rada Nadzorcza jest profesjonalna i niezależna w swoich wyrokach, decyzje są tworzone na podstawie tego, co jest dobre dla organizacji i przyczynia się do realizacji polityki własności.

W 2019 roku Rada Nadzorcza utrzymywała stałą współpracę z Gabinetem Ministrów Ukrainy i ministerstwami profilowymi. Rada nadzorcza organizowała również spotkania robocze z przedstawicielami Banku Światowego, Komisji Europejskiej, Sekretariatu Wspólnoty Energetycznej i innych kluczowych podmiotów, które zaangażowały się w proces oddzielania działań związanych z transportem gazu ziemnego. Ponadto rada nadzorcza co kwartał prowadziła publiczne działania w kwestiach anbandlingu z udziałem przedstawicieli organów państwowych, UE, MFO, ambasad krajów Wielkiej Siódemki, konsorcjum europejskich operatorów systemu transportu gazu i innych zewnętrznych właścicieli gazu w celu poinformowania o statusie oddziaływalności w zakresie transportu gazu ziemnego, przyszłej działalności oddzielnego operatora systemu transportu gazu i kwestii regulacji rynku gazu ziemnego.

W kwietniu 2019 r. NJSC «Naftogaz Ukrainy», JSC «Ukrtransgaz» podpisały umowę o utworzeniu wspólnej grupy roboczej z pięcioma wiodącymi operatorami europejskimi. W ten sposób powstało konsorcjum firm gazowych UE, którego członkowie potwierdzili, że wspierają proces anbandlingu i są zainteresowani zarządzaniem ukraińskim STG po jego zakończeniu.

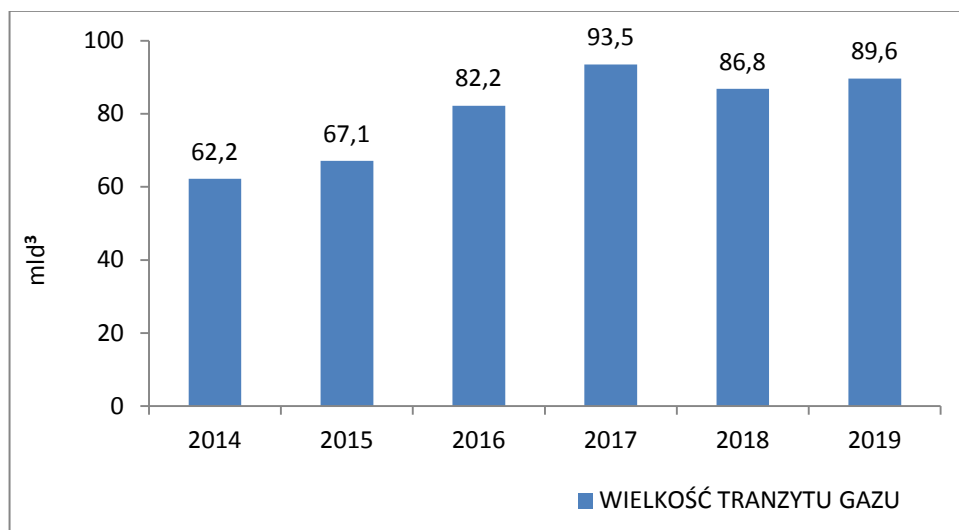
Grupa robocza obejmowała GRTgaz S. A. (Francja), N. V. Nederlandse Gasunie (Holandia), Snam S. P. A. (Włochy), Eustream A.S. (Słowacja) i Fluxys S. A. (Belgia). Firmy te zobowiązały się do pomocy stronie ukraińskiej w tworzeniu niezależnego operatora GTS zgodnie z najlepszymi praktykami europejskimi. W ramach tej współpracy delegowali pięciu ekspertów spośród swoich przedstawicieli. Pomagają w rozwoju procesów zarządzania i spełniania przepisów technicznych operatora, zapewnienie niezawodności technicznej i wydajności ukraińskiego STG. Eksperti pomagają również w uzyskaniu certyfikacji nowego operatora STG przez NCREKP i Sekretariat Wspólnoty Energetycznej.

Należy zauważyć, że wraz z ekspertami grupy Naftogaz i PwC, pięciu doradców, reprezentujących konsorcjum firm gazowych UE, pracuje nad rozwojem operatora:

- Yves Brulle, przedstawiciel GRTgaz (Francja) - doradca ds. rozwoju sieci i planowania inwestycji;
- Willem Coppoolse, przedstawiciel Gasunie (Holandia) - Doradca Handlowy;
- Vincenzo Mauro Cannizzo, przedstawiciel Snam (Włochy) - doradca ds. pomiarów gazu i metrologii;
- Andrea Rovelli, przedstawiciel Snam (Włochy) - doradca ds. obsługi sieci oraz BHP i ochrony środowiska;
- Michal Lalik, przedstawiciel Eustream (Słowacja) - doradca ds. regulacyjnych.

Jednak w celu dalszego funkcjonowania oddzielnego operatora STG na poziomie międzynarodowym dobrze byłoby utrzymać partnerstwa z przedstawicielami Konsorcjum europejskich operatorów systemu transportu gazu na warunkach prawnych. Przyciągnięcie

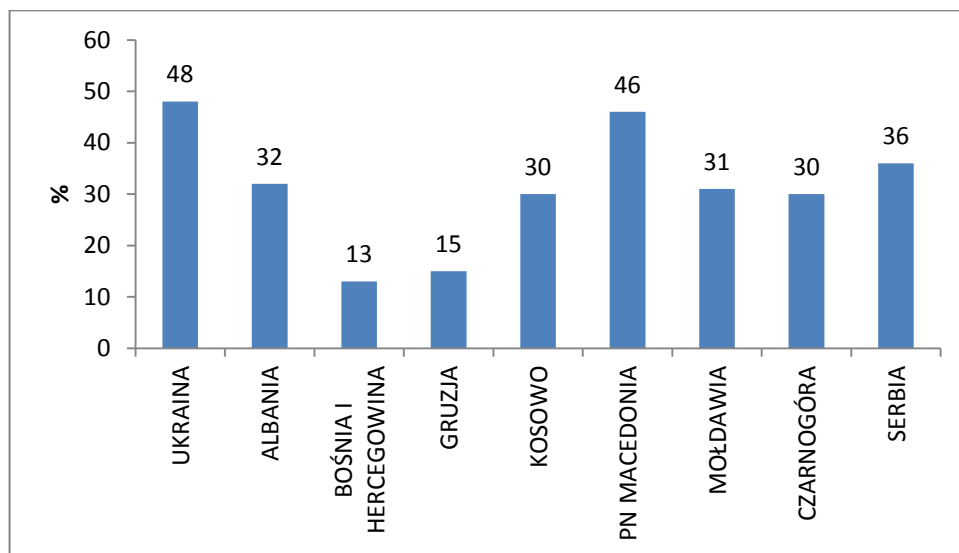
zagranicznego partnera do operatora STG po zakończeniu anbandlingu jest jedną z głównych dźwigni dla zachowania wolumenu tranzytu gazu ziemnego z Federacji Rosyjskiej do Unii Europejskiej na terytorium Ukrainy (wykres 3 pokazuje wolumen tranzytu gazu na terytorium Ukrainy w latach 2014-2019). Silny Zachodni partner pomoże również w pozyskiwaniu nowych klientów i ochroni operatora przed negatywnym wpływem polityków i poszczególnych ukraińskich grup finansowo-przemysłowych. Może to również znacznie zwiększyć przejrzystość działalności operatora i ogólną atrakcyjność Ukrainy dla graczy europejskiego rynku gazu.



Wykres 3. Wielkość tranzytu gazu na terytorium Ukrainy 2014-2019

Źródło: www.naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz_2019_UA.pdf

Jednym z elementów, który może przyczynić się do międzynarodowej współpracy firmy jest rząd i ustawodawstwo Ukrainy. Aby to zrobić, Ukraina musi zakończyć pełną implementację prawa europejskiego, w szczególności kodeksów sieciowych UE i wykazać ich udaną współpracę. Stan wdrożenia europejskiego prawa gazowego w 2019 r. przedstawiono na wykresie 4. Dane zostały pobrane za rok 2018/2019, pod koniec 2019 r. zatwierdzono rozporządzenie CMU nr 840 "w sprawie podziału działalności w zakresie transportu gazu ziemnego i zapewnienia działalności operatora systemu transportu gazu", wraz z tym zakończenie oddziału odbyło się 01.01.2020 i nie zostało uwzględnione w ogólnej ocenie postępu Ukrainy w implementacji europejskiego prawa gazowego.



Wykres 4. Stan wdrożenia europejskiego prawa gazowego

Źródło: "Roczny raport wdrożeniowy" 2018/2019 z 01.11.19, opublikowany na oficjalnej stronie internetowej Europejskiej Wspólnoty Energetycznej <https://energy-community.org/implementation/IR2019.html>.

W tabeli 9 przedstawiono proponowane zmiany w prawie a także ich wpływ na przedsiębiorstwo JSC «Ukrtransgaz» i niezależnego operatora STG.

Tabela 9. Proponowane zmiany w prawie, a także ich wpływ na przedsiębiorstwo JSC «Ukrtransgaz» i niezależnego operatora STG

Zmiany w prawie	Wpływ zmian
Stworzyć warunki do zapewnienia poprawy efektywności wykorzystania systemu transportu gazu Ukrainy i poprawy procedury uzyskania dostępu do zdolności klientów usług transportowych. (wprowadzić zmiany w Kodeksie systemu transportu gazu, modelowej umowie transportu gazu ziemnego, Kodeksie magazynowania gazu, modelowej umowie przechowywania (wtrysku, odbioru) gazu ziemnego, metodyce ustalania i obliczania taryf za usługi transportu gazu ziemnego dla punktów wejścia i wyjścia na podstawie wieloletnich regulacji stymulujących).	Zgodnie z tymi zmianami zakłada się, że zamawianie mocy punktów wejścia / wyjścia i opłacanie jej kosztów nie będzie realizowane przez konsumentów, ale przez klientów usług transportowych. To z kolei pozwala operatorowi osiągnąć większą przewidywalność długoterminowego ładowania GTS i optymalizuje jego działanie. Ponadto zmiany te stwarzają możliwość uzyskania przez klientów usług transportowych bardziej elastycznych mechanizmów dostępu do zdolności wewnątrzpaństwowych punktów wejścia/wyjścia na różne okresy (roczny, kwartalny, miesięczny i dzień wcześniej), co pozwala im efektywnie planować wielkość zamówienia i wykorzystanie mocy. Wprowadzenie procedury dostępu do mocy z ograniczeniami ma następujące zalety: - zapewnienie regionalnych przepływów tranzytowych przez system transportu gazu Ukrainy i efektywne wykorzystanie istniejącej

	infrastruktury; - załadunek ukraińskich magazynów gazu na koszt europejskich dostawców; - dywersyfikacja źródeł przychodów operatora GTS; - wzrost handlu granicznego i poprawa płynności na rynkach gazu. Dzięki innowacjom Operator GTS będzie mógł zaoferować nową usługę - "transport na krótkich dystansach" (short-haul services). Obecność takiej usługi przyczyni się do dodatkowego ujawnienia potencjału ukraińskiego GTS, ponieważ europejscy Dostawcy mogą uzyskać możliwość transportu gazu po konkurencyjnych cenach tranzytem przez Ukrainę, a także pompowania gazu do ukraińskich PHG.
Racjonowanie mechanizmów i warunków dobowego równoważenia. (wprowadzić zmiany w zasadach dostawy gazu ziemnego, które określają procedurę zawarcia umowy o alokacji (umożliwia nie bytowym konsumentom jednocześnie otrzymywanie gazu ziemnego od kilku dostawców w jednym punkcie księgowości handlowej) i wprowadzić procedurę tworzenia i funkcjonowania grup równoważących na rynku gazu ziemnego (określić prawa i obowiązki strony, która może wziąć na siebie odpowiedzialność wobec operatora GTS za płatność dobowego bilansowania całej grupy klientów jego usług).	Pozytywne wydarzenie zarówno dla rynku gazu ziemnego Ukrainy, jak i dla grupy Naftogaz, ponieważ przyczynia się do zwiększenia konkurencji na rynku dostaw gazu dla konsumentów nie bytowych i poprawia pracę operatora GTS.
Aby poprawić regulacje i akty prawne regulatora w celu zapewnienia realizacji zadań NKREKP w przemyśle naftowym i gazowym oraz interakcji z licencjobiorcami, a mianowicie zmiany w rozporządzeniu NKREKP "w sprawie zatwierdzenia procedury rozstrzygania sporów powstających między podmiotami gospodarczymi prowadzącymi działalność w sektorach energetyki i usług użyteczności publicznej".	Rozstrzyganie sporów przed sądowych powstałych między podmiotami rynku w zakresie dostępu / przyłączenia do sieci gazowych, przestrzegania przez podmioty gospodarcze warunków licencyjnych.
Zatwierdzenie decyzji o transpozycji przepisów aktów Unii Europejskiej i Wspólnoty Energetycznej dotyczących kodeksów sieciowych w sektorze gazowym a mianowicie: - Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2015/703 z dnia 30 kwietnia 2015 r. w sprawie	Transpozycja może odbywać się poprzez przetłumaczenie przepisów Rozporządzenia UE i przeniesienie ich do prawa krajowego bez wprowadzania zmian w strukturze i tekście.

ustanowienia Kodeksu sieci zasad Inter operacyjności i udostępniania danych; - Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2017/459 z dnia 16 marca 2017 r. w sprawie ustanowienia Kodeksu sieci mechanizmów dystrybucji energii w systemach przesyłowych gazu i uchylenia Rozporządzenia (WE) nr 984/2013; - Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2017/460 z dnia 16 marca 2017 r. w sprawie ustanowienia Kodeksu sieci zharmonizowanych struktur taryfy na transport gazu; - Rozporządzenie Komisji (WE) nr 312/2014 z dnia 26 marca 2014 r. w sprawie zasad bilansowania gazu w systemach przesyłowych gazu; - Decyzja Komisji (WE) nr 2012/490 z dnia 24 sierpnia 2012 r. w sprawie zmiany załącznika I Rozporządzenia (WE) Nr 715/2009 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie warunków dostępu do systemów przesyłowych gazu.	
Doskonalenie metodologii taryfowej na usługi transportu gazu ziemnego i dystrybucji gazu ziemnego. (Zmiany w metodyce ustalania i obliczania taryf za usługi transportu gazu ziemnego dla punktów wejścia i wyjścia na podstawie wieloletnich regulacji motywacyjnych).	Takie zmiany miałyby na celu zapewnienie zgodności z metodyką rozporządzenia Komisji Europejskiej (UE) nr 2017/460 z 16 marca 2017 r. w sprawie ustanowienia Kodeksu sieci zharmonizowanych struktur taryfy na transport gazu, a także umożliwiłyby obliczenie i ustalenie taryf dla certyfikowanego operatora GTS Ukrainy zgodnie z normami europejskimi.
Wprowadzić zmiany w zasadach określania wielkości mocy dla odbiorców gazu ziemnego poprzez przejście z mocy przyłączonej do mocy zamawianej, co będzie maksymalnie odpowiadało potrzebom konsumentów. Ponadto uprościć procedury zamawiania mocy na podstawie danych statystycznych wielkości zużycia gazu ziemnego każdego konsumenta w poprzednich okresach i zapewnić dodatkową ochronę konsumentów.	Zatwierdzone zmiany umożliwiły obliczenie i ustalenie taryf dla operatorów rozrządu w celu spełnienia wymagań przepisów Ustawy Ukrainy "o rynku gazu ziemnego" w odniesieniu do zapewnienia dostępu do infrastruktury gazowej na zasadach przyznawania prawa do korzystania z mocy.
Ustalanie stawek za usługi transportu gazu ziemnego, ropy naftowej i produktów ropopochodnych, a także za usługi magazynowania (wtrysku, odbioru) gazu ziemnego w podziemnych magazynach gazu.	Pozytywne wydarzenie zarówno dla rynku ropy i gazu, jak i dla spółek Grupy Naftogaz, ponieważ pozwala uczestnikom rynku planować swoją działalność gospodarczą, a także uzyskiwać przychody z licencjonowanej działalności.

Wraz z przyjęciem powyższych zmian możliwe są inwestycje zagraniczne w przedsiębiorstwie. Efektywne ich wykorzystanie w przyszłości przyniesie JSC «Ukrtransgaz» nie

tylko wzrost dochodów z inwestycji, a także wykorzystanie ich w energooszczędnych projektach przyniesie zmniejszenie kosztów przesyłu gazu ziemnego, na przykład:

- Czyszczenie przepływowej części sprężarek osiowych turbin gazowych wydajnymi roztworami i płynami myjącymi-oszczędność gazu ziemnego: 18,163 mln cm³.
- Dobór gazu przez odbiorców do najniższego możliwego ciśnienia z odcinka gazociągu przed wykonaniem prac remontowych-oszczędność gazu ziemnego: 16,059 mln cm³.
- Wdrożenie technologii naprawy gazociągów ciśnieniowych – zespoły kompozytowe itp.) - oszczędność gazu ziemnego: 69,424 mln metrów sześciennych.
- Wykorzystanie ciepła spalin z turbin gazowych zamiast pracy kotłowni-oszczędność gazu ziemnego: 3,526 mln cm³
- Wycofanie z pracy nieobciążonych transformatorów mocy, wymiana na mniej wydajne-oszczędność energii elektrycznej: 2,07 mln kWh.
- Przebudowa systemów oświetlenia zewnętrznego i sieci oświetleniowych-oszczędność energii elektrycznej: 2,151 mln kWh.

4.3. Analiza SWOT a strategia rozwoju firmy

W warunkach niestabilności otoczenia zewnętrznego, niepewności i ryzyka pojawia się problem terminowego dostosowania podmiotu gospodarczego do zmian zewnętrznych, a środowisko zewnętrzne jest bardzo dynamiczne. Proces interakcji przedsiębiorstwa ze środowiskiem zewnętrznym ma charakter permanentny, dlatego w celu zapewnienia zrównoważonego funkcjonowania przedsiębiorstwa istnieje potrzeba przewidywania jego rozwoju w dłuższej perspektywie. Prognozowanie rozwoju przedsiębiorstwa przyczyni się do utrzymania zrównoważonego stosunku do otoczenia zewnętrznego. Tak więc problem skutecznego funkcjonowania w dynamizmie otoczenia zewnętrznego może rozwiązać tylko przedsiębiorstwo, które ma jasne wytyczne na przyszłość i ma na celu poszukiwanie długoterminowych przewag konkurencyjnych. W tym celu zagraniczne firmy stosują system zarządzania strategicznego.

Zadaniem zarządzania strategicznego jest zapewnienie terminowego dostosowania przedsiębiorstwa do zmian w środowisku zewnętrznym i niwelowanie jego negatywnego wpływu. Ponadto należy pamiętać, że dynamizm otoczenia zewnętrznego powoduje zarówno nowe możliwości dla przedsiębiorstwa (korzystne warunki), jak i nowe trudności ograniczające jego działalność. Jednak, aby skutecznie przezwyciężyć niebezpieczeństwo, które pojawia się w przedsiębiorstwie w środowisku zewnętrznym i zmaksymalizować wykorzystanie możliwości, które się pojawiły, konieczne jest ich terminowe zidentyfikowanie, ale także posiadanie odpowiedniego potencjału.

Tak więc, pomimo faktu, że w warunkach niestabilności środowiska zewnętrznego główne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa przemieszczają się ze środowiska wewnętrznego do zewnętrznego, potencjał przedsiębiorstwa, jego mocne i słabe strony również determinują możliwość jego pomyślnego funkcjonowania na rynku.

Zarządzania strategicznego nie można sobie wyobrazić bez przeprowadzenia analizy strategicznej, która pozwala zbadać czynniki pozytywne i negatywne, które mogą wpływać na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa w perspektywie, a także sposoby osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa. Analiza strategiczna jako funkcja zarządzania strategicznego powinna przygotować wiele alternatyw dla dalszego rozwoju organizacji. Jest to zawsze problematyczne i bardzo trudne.

Rezultatem analizy strategicznej jest model systemowy obiektu-przedsiębiorstwa i jego otoczenia, który polega na badaniu zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa.

Aby zbadać otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstwa w systemie zarządzania strategicznego, należy użyć takiego narzędzia do zarządzania, jak analiza SWOT (pierwsze litery angielskich słów: strenght - mocne strony, weakness - słabe strony, opportunities - możliwości i threats -zagrozenia).

Ponieważ JSC «Ukrtransgaz» jest integralną częścią spółki NJSC «Naftogaz Ukrainy», aby na podstawie danych o organizacji, przedstawiamy opracowaną tabelę z analizą SWOT głównego przedsiębiorstwa (tabela 10), a także model restrukturyzacji grupy NJSC «Naftogaz Ukrainy» - rysunek 12.



Rysunek 12. Model restrukturyzacji grupy NJSC «Naftogaz Ukrainy»

Źródło: www.ua-energy.org.

Model w pełni spełnia wymagania trzeciego pakietu energetycznego w zakresie oddzielenia funkcji transportowej od działalności wydobywczej i dostaw gazu. W modelu operator transportu gazu podlega Ministerstwu Energii i Przemysłu Węglowego. W modelu operator jest wyprowadzony ze struktury zintegrowanej pionowo firmy i nie jest z nią związany powiązaniami menedżerskimi, finansowymi i prawnymi, zgodnie z Dyrektywą¹. Model ten jest zgodny z formatem «ownership unbundling», który jest zalecany w UE i jest określony zarówno w dyrektywie 2009/73/UE, jak i w ustawie Ukrainy «O rynku gazu ziemnego».

Tabela 10. Analiza SWOT - NJSC «Naftogaz Ukrainy»

	<i>Zalety</i>	<i>Wady</i>
Środowisko wewnętrzne	• Brak integracji pionowej, która w pełni spełnia wymagania Zagranicznej Polityki Gospodarczej (ZPG) i zmniejsza ilość regulacji w Naftogazie. • Duża przejrzystość finansowa dotacji budżetowych. • Brak konieczności zmiany istniejącego systemu serwisowego. • Możliwość opracowania zharmonizowanej strategii rozwoju STG wraz ze strategicznie ważnymi PMG, jako kompleks holistyczny. • Jakościowe planowanie strategiczne z uwzględnieniem ścieżek rozwoju sieci proponowanych przez niezależną Radę Nadzorczą UTG. • Brak potrzeby skomplikowanego procesu technicznego i operacyjnego separacji STG i PMG. Praktyczna łatwość wdrożenia modelu i niebezpieczeństwo spontanicznego podziału.	• Prawdopodobne zachowanie zarządzania i personelu UTG, ryzyko utraty reputacji. • Niezrozumiałość redystrybucji wiarytelności i należności. • Znaczny czas na budowę systemu komunikacji handlowej zamiast operacyjnej. • Zmieniająca się atrakcyjność handlowa STG z PMG jako aktywów czysto biznesowych (na podstawie sprawozdania finansowego NJSC „Naftogaz Ukrainy”)
	<i>Możliwości</i>	<i>Zagrożenia</i>
Środowisko zewnętrzne	• Strategiczna rola kompleksu STG i poszczególnych PMG w transporcie do granic UE. • Gwarantowane inwestycje i modernizacja PMG w tym samym czasie co STG. • Zalety konkurencyjnego rynku górniczego (możliwość wyboru dla odbiorców końcowych). • * Bardziej opracowane planowanie strategiczne z uwzględnieniem energii elektrycznej, gazu i ropy naftowej jako kompleksu transportowego.	• Znaczne ryzyko polityczne wpływu Ministerstwa Energii i Węgla na sieci i magazyny. • Utrata szansy na stworzenie konkurencyjnego rynku pamięci masowej w krótkim okresie. • Surowość koncepcji holdingu Państwowego, odpowiedni brak strategii prywatyzacji Ekstrakcji Ukrtrans • Konieczność natychmiastowego utworzenia własnych jednostek zbytu w UGW. • Trudność w bezpośredniej współpracy Ekstrakcji Ukrtrans z rządem.

Analiza powyższych informacji analizy SWOT wskazuje na wybór strategii, która może być wykorzystana w NJSC "Naftogaz Ukrainy", w tym JSC "Ukrtransgaz" dla potrzeb rozwoju.

Zalety proponowanych rozwiązań:

1) Brak integracji pionowej, która w pełni spełnia wymagania ZPG i zmniejsza ilość regulacji w Naftogazie.

Propozycja przewiduje całkowite oddzielenie działalności transportowej i magazynowej od wydobywczej i dostaw gazu. Grupa Naftogazu jest zatem całkowicie pozbawiona integracji pionowej w rozumieniu dyrektywy, co jest celem liberalizacji w jej pełniejszej formie. Oprócz pełnego przestrzegania ducha dyrektywy, brak integracji pionowej pozbawi Naftogaz i rząd potrzeby opracowania i wprowadzenia dodatkowych środków w celu zapewnienia niezależności operatora PG od innych firm grupy.

Tak więc, połączenie modelu podziału na podstawie własności («ownership unbundling») z likwidacją statusu NJSC «Naftogaz Ukrainy» pionowo zintegrowanej spółki w dziedzinie gazu, jest najbardziej pożądane podejście pod względem wyniku w procesie liberalizacji.

2) Duża przejrzystość finansowa dotacji budżetowych.

W warunkach integracji pionowej NJSC «Naftogaz Ukrainy» może pozostać zagrożenie nieprzejrzystości stosowania środków budżetowych. Tak więc, NJSC «Naftogaz Ukrainy» przy obliczaniu wielkości potrzeby kompensacji różnicy cen w 2012 roku do ceny sprzedaży gazu, do produkcji energii cieplnej dla ludności nie zostały uwzględnione koszty usług transportowych tego gazu (305,6 UAH. za 1 tys. m³). W rezultacie zaniżono cenę realizowanego podmiotu gospodarczego na wskazane cele. Pozwoliło to odpowiednio zawyżać kwotę odszkodowania o 583.165,0 tys. UAH, co stanowiło dodatkowe obciążenie dla budżetu państwa. Alokacja NJSC «Naftogaz Ukrainy» w 2012 roku środków z budżetu państwa o wartości 3,9 mld. w celu zrekompensowania różnicy między cenami zakupu importowanego gazu ziemnego i jego realizacji podmiotom gospodarczym do produkcji energii cieplnej zużywanej przez ludność, nie rozwiązała problemu poprawy efektywności działalności NJSC «Naftogaz Ukrainy» i zrównoważenia jej kondycji finansowej. Począwszy od 2012 r. odnotowano trend pogorszenia kondycji finansowej spółki. Na koniec 2014 r. straty NJSC «Naftogaz Ukrainy» wyniosły 88,4 mld USD. nie tylko wyodrębnienie funkcji transportu, ale podział Naftogazu na odrębne niezależne firmy uniemożliwiłoby kontynuowanie takich praktyk.

3) Brak konieczności zmiany istniejącego systemu serwisowego.

W rzeczywistości, pod warunkiem niezmienności struktury JSC «Ukrtransgaz» nie ma potrzeby tworzenia nowej spółki do obsługi infrastruktury lub przejścia na stosunki umowne w przypadku delegowania tych funkcji do innej firmy. Model nie przewiduje potrzeby wyodrębnienia systemu serwisowego poza wewnętrzną strukturę kompleksu przesyłowego gazu. W Warunkach działu usług Operator STG może w ogóle zrezygnować z obsługi istniejącego działu usług i wybrać inny, w tym europejskie firmy usługowe na zasadzie konkurencji, a tym samym pociągnie za sobą likwidację istniejącego działu usług jako takiego. Biorąc pod uwagę zachowanie istniejącego systemu połączenie operatora STG i PMG reprezentowanego przez Ukrtransgaz, usługa serwisowa obsługuje wszystkie obiekty bez podziału i nie będzie zmuszona do przeprowadzenia procesu wewnętrznej oceny i restrukturyzacji w celu oddzielenia części specjalistów, którzy będą obsługiwać wyłącznie główne gazociągi, od pozostałych działów.

4) Możliwość opracowania zharmonizowanej strategii rozwoju STG wraz ze strategicznie ważnymi PMG, jako kompleks holistyczny.

Według raportu Banku Światowego integracja między tranzytem a wewnętrznym wykorzystaniem STG i PMG jest ważną cechą zintegrowanego wykorzystania systemu, który

będzie miał znaczący wpływ również w przyszłości. W ten sposób funkcjonowanie jednej sieci gazociągów i magazynów niezbędnych do transportu znacznie zwiększa niezawodność kompleksu przesyłowego gazu i gwarantuje nieprzerwane dostawy gazu do konsumpcji krajowej, a także transport do krajów europejskich, co pozwala zrównoważyć cenę w okresie wahań.²⁶

5) Jakościowe planowanie strategiczne z uwzględnieniem ścieżek rozwoju sieci zaproponowanych przez niezależną Radę Nadzorczą UTG.

Rynek transportu na Ukrainie potrzebuje ogólnej logiki, która powinna być zrozumiała dla potencjalnych inwestorów i graczy na rynku. Propozycje przewidują strategiczną wizję rozwoju sektora gazowego i energetyki jako całości. Wytyczne OWGR (Organizacja współpracy gospodarczej i rozwoju) dotyczące ładu korporacyjnego spółek publicznych przewidują między innymi, że państwo powinno działać jako kompetentny i aktywny właściciel, który prowadzi firmę z wysokim stopniem profesjonalizmu i wydajności, jednocześnie ostrzegając, że organy zarządzające samych spółek będących własnością publiczną muszą uzyskać odpowiedni poziom niezależności przy podejmowaniu decyzji.

6) Brak potrzeby skomplikowanego procesu technicznego i operacyjnego separacji STG i PMG. Praktyczna łatwość wdrożenia modelu i niebezpieczeństwo spontanicznego podziału.

Historyczne połączenie systemu transportu i magazynowania gazu ziemnego w jedną połączoną sieć przyczyniło się do stworzenia między nimi ścisłych powiązań gospodarczych, operacyjnych i technicznych. W warunkach, w których STG i PMG pozostają w tej samej strukturze JSC «Ukrtransgaz» problemy złożonego procesu separacji nie pojawią się. Potwierdzają to eksperci Banku Światowego, podkreślając kluczową rolę podziemnych magazynów gazu w pracy STG. Podział STG i PMG powinien być poprzedzony audytem obiektów i zapewnieniem oceny technicznej takich kroków. Jednak eksperci doszli do wniosku, że całkowicie zrezygnować z «pamięci instytucjonalnej» w każdym przypadku nie będzie możliwe ze względu na fakt, że pomimo europejskiego doświadczenia, nowy operator STG w każdym przypadku będzie w dużej mierze składać się z jednostek UTG.

Wady proponowanych rozwiązań:

1) Prawdopodobne zachowanie zarządzania i personelu UTG, ryzyko utraty reputacji.

Z tłumaczeniem prawnym JSC «Ukrtransgaz» podporządkowane Ministerstwu Energii i Przemysłu Węglowego istnieje duże prawdopodobieństwo zachowania starego zarządzania, a zatem, stare metody pracy, odpowiednio, że nie poprawi pracy firmy i nie doprowadzi do przejrzystości systemu zarządzania.

2) Niezrozumiałość redystrybucji wierzytelności i należności.

²⁶ Analysis of the Restructuring Options of NJSC Naftogaz and Ukraine – Unbundling options for gas transmission and storage, February 2016

W Warunkach oddzielenia JSC «Ukrtransgaz» z NJSC «Naftogaz Ukrainy» istnieje możliwość wystąpienia trudności w redystrybucji należności i zobowiązań. Przede wszystkim może wystąpić sytuacja, w której będzie to konieczne do uzgodnienia ze stroną trzecią, w Warunkach niezgodności, z którą taka redystrybucja może w ogóle nie nastąpić lub zakończyć się niewypłacalnością techniczną dłużników. Roszczenia osób trzecich (w tym NJSC «Naftogaz Ukrainy») do JSC «Ukrtransgaz» około 19-20 mld m³ gazu ziemnego. W związku z tym nie jest jasne, w jaki sposób JSC «Ukrtransgaz» pokryje swoje zadłużenie, biorąc pod uwagę, że jego funkcja nie będzie obejmować gromadzenie własnych rezerw gazu, a także brak funkcji sprzedaży.

3) Znaczny czas na budowę systemu komunikacji handlowej zamiast operacyjnych.

W Warunkach rozgraniczenia wydobywania i handlu nastąpi zerwanie powiązań operacyjnych, które należy zastąpić komercyjnymi, co z kolei będzie wymagało czasu i procedur prawnych. Ponadto, podczas tworzenia nowych relacji handlowych, warunki nowych umów mogą ulec zmianie, co ostatecznie wpłynie na konsumenta końcowego.

4) Mniejsza atrakcyjność handlowa STG z PMG jako aktywów czysto biznesowych (na podstawie sprawozdania finansowego NJSC «Naftogaz Ukrainy»).

Biorąc pod uwagę nierentowność PMG, ich znaczny wolumen i brak przejrzystych taryf na magazynowanie gazu w przypadku oceny przez inwestora czysto komercyjnej atrakcyjności i szybkiego pokrycia zainwestowanych inwestycji, oddzielony STG jest bardziej atrakcyjny. Magazynowanie gazu na Ukrainie i w Europie jest obecnie nieopłacalne (w 2014 roku segment magazynowania gazu ziemnego wykazał stratę 2,9 mld UAH.), dlatego może zaniżać rzeczywistą wartość STG w przypadku wspólnej sprzedaży. Ponadto na Ukrainie nie opracowano przejrzystych i zrozumiałych taryf na magazynowanie gazu ziemnego, co nie przyczyni się do przyciągnięcia inwestycji w tym segmencie. A Ukraina wymaga weryfikacji w celu dalszej modernizacji w celu zmniejszenia strat w magazynowaniu i zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej. Jednak nie zapominaj również o równoważeniu gazu ze względu na magazyny i ich odpowiednią funkcję strategiczną.

Możliwości rozwoju proponowanych rozwiązań:

1) Strategiczna rola kompleksu STG i poszczególnych PG w transporcie do granic UE.

Wiele czynników wskazuje, że jeden kompleks techniczny STG i przynajmniej niektórych PMG stwarza dodatkowe korzyści w procesie międzynarodowego transportu gazu w kierunku zachodnim, a połączenie operatora STG i PMG w jednej osobie prawnej prawdopodobnie zwiększy jego ogólną atrakcyjność inwestycyjną, szczególnie dla inwestorów europejskich.

W obliczu nieoczekiwanego wzrostu selekcji gazu przez kraje UE, gaz ziemny na wschodnich granicach dla tych potrzeb może zostać skompensowany odpowiednimi wolumenami pobranymi z poszczególnych PMG. Ze względu na zastosowanie PMG wahania doboru gazu

ziemnego są regulowane w ciągu 3-4 godzin, w przeciwnym razie potrzebują 36 godzin do transportu ze wschodniej granicy do zachodniej CWU, więc PMG może zrekompensować zmniejszenie przepustowości STG poprzez awarie lub Siły Wyższej. Ponadto dzięki magazynom następuje wygładzenie sezonowych i szczytowych wahań zużycia gazu ziemnego.

2) Gwarantowane inwestycje w modernizację PMG w tym samym czasie co STG.

Pomimo większej atrakcyjności inwestycyjnej STG w porównaniu z PMG (w rzeczywistości z inwestowania w STG potencjalny inwestor otrzymuje znacznie szybsze pokrycie inwestycji), łącząc te dwa obszary, możesz liczyć na gwarantowane inwestycje zarówno w transporcie, jak i magazynowaniu. Utrzymanie jednego kompleksu technicznego umożliwia synchronizację modernizacji STG i PMG, a także opracowanie wspólnej strategii rozwoju, która może koordynować zdolność transportu i magazynowania gazu.

3) Zalety konkurencyjnego rynku wydobywczego (możliwość wyboru dla konsumentów końcowych).

Po zakończeniu decyzji GMU (Gabinet Ministrów Ukrainy), zobowiązując Ukrgazdobyh sprzedać gaz po określonej niskiej cenie, Ekstrakcji Ukrtrans może stać się pełnoprawnym graczem na konkurencyjnym rynku, jeśli będzie w stanie sprzedać gaz do różnych dostawców. Konkurencyjny rynek wydobycia gazu ziemnego pozwoli przede wszystkim konsumentowi końcowemu wybrać najlepszą cenę spośród dostępnych na rynku. Będzie to również pozytywny sygnał dla międzynarodowych inwestorów dotyczących perspektyw inwestowania na rynku, na którym nie ma monopolu państwowych i który rozwija się zgodnie z jasnymi i przejrzystymi zasadami. Z kolei wzrost inwestycji pozwoli na zwiększenie nowych mocy i modernizację istniejących, co zwiększy ilość gazu własnej produkcji i zmniejszy zależność Ukrainy od importu.

4) Lepsze planowanie strategiczne z uwzględnieniem energii elektrycznej, gazu i ropy naftowej jako kompleksu transportowego.

Zgodnie z klauzulą 11 dyrektywy 2009/73 / UE «biorąc pod uwagę pionowe powiązania między sektorami gazu i energii elektrycznej, przepisy dotyczące rozgraniczenia powinny być stosowane wspólnie do dwóch sektorów». Model jest strukturalnie opracowany, ponieważ uwzględnia potrzebę separacji nie tylko w sektorze gazowym, ale także w sektorze energii elektrycznej i zapewnia uniknięcie niezgodności z wymienionymi wymaganiami.

Zagrożenia proponowanych rozwiązań:

1) Znaczne ryzyko polityczne wpływu Ministerstwa Energii na sieci i magazyny.

Przy tej dystrybucji Ministerstwa Energii zastrzega sobie pełną kontrolę nad transportem i magazynowaniem gazu na Ukrainie, co niesie ze sobą znaczne ryzyko polityczne. Lobbowanie przez Departament Energii i Przemysłu Węglowego interesów poszczególnych stekholderów z pewnością doprowadzi do zniekształcenia konkurencji na rynku w nierównych warunkach dostępu

do sieci. Dlatego bez wtórnego ustawodawstwa, które ochroni STG i PMG przed możliwością bezpośredniej ingerencji w działalność gospodarczą firm, bezpośrednie podporządkowanie Ministerstwa Energii może być niebezpieczne.

2) Utrata szansy na stworzenie konkurencyjnego rynku pamięci masowej w krótkim okresie.

Zgodnie z dokumentem ogłoszonym przez Ministerstwo Energii, w krótkim okresie nie przewiduje się częściowej lub całkowitej prywatyzacji PMG, co skutecznie zamraża możliwość stworzenia konkurencyjnego rynku magazynowania gazu w najbliższej przyszłości. Z jednej strony PCG będące własnością publiczną dają możliwość równego dostępu graczy rynkowych, a z drugiej – brak konkurencji na rynku hamuje rozwój i modernizację istniejących zdolności.

3) Surowość koncepcji holdingu Państwowego, odpowiadająca braku strategii prywatyzacji Ekstrakcji Ukrtrans.

W modelu państwowe aktywa związane z wydobywaniem i przetwarzaniem ropy i gazu są przekazywane nowo powstałemu gospodarstwu państwowemu, jednak koncepcja jego funkcjonowania na podstawach prawnych jest całkowicie nieobecna. Niesie to istotne zagrożenia, ponieważ nie zapewnia przejrzystości i publicznej oceny modelu spółki, a także pozostawia ryzyko jej niezgodności z normami europejskimi i nadużycia na rynku górniczym.

4) Złożoność bezpośredniej współpracy Ekstrakcji Ukrtrans z rządem.

System podziału przewiduje w szczególności podział wydobywania, który przechodzi pod jurysdykcję proponowanego gospodarstwa państwowego, z działalności handlowej, która pozostaje w Naftogazie. W przypadku alokacji przedsiębiorstw zajmujących się wydobywaniem ropy i gazu, a także ich przekształcenia w odrębne względnie niezależne części gospodarstwa Państwowego, istnieje pilna potrzeba stworzenia szeregu jednostek strukturalnych, które będą pełnić te zewnętrzne funkcje, które są obecnie zapewniane przez Naftogaz, w szczególności zajmą się sprzedażą produktów wytwarzanych i przetwarzanych. Będzie to wymagało pewnego czasu na nawiązanie kontaktów handlowych i rekrutację wykwalifikowanego personelu.

Biorąc pod uwagę znaczenie NJSC «Naftogaz Ukrainy» jako największego gracza na rynku naftowym i gazowym Ukrainy, wpływ podziału NJSC «Naftogaz Ukrainy» na dalszą liberalizację sektora gazowego, wskazane jest utworzenie grupy roboczej, która będzie składać się z przedstawicieli wszystkich zainteresowanych stron, w szczególności posłów różnych frakcji, darczyńców i ekspertów, w celu dalszego wsparcia w realizacji wybranego modelu NJSC «Naftogaz». Skuteczną formą takiej grupy może być specjalna komisja poselska o odpowiednim poziomie uprawnień i wykwalifikowanym składzie osobowym. Zadaniem komisji powinna być kontrola przestrzegania terminów wdrożenia modelu, a także zgodności działań rządu i spółki ze zmianami, jakie przewiduje wybrany model.

WNIOSKI

Poprzez istnienie pakietu ostrych problemów współczesnego świata, rośnie rola biznesu w ich rozwiązywaniu. Prowadzenie działalności gospodarczej na zasadach odpowiedzialności społecznej jest wymogiem naszych czasów. Głównym celem odpowiedzialności społecznej jest promowanie zrównoważonego rozwoju każdego kraju i świata jako całości. Organizacje na całym świecie dostrzegają konieczność i korzyści płynące z odpowiedzialności społecznej. Przedsiębiorstwa, które biorą w swojej działalności pod uwagę ochronę środowiska, prawa człowieka, uczciwe praktyki biznesowe itp. cieszą się coraz większym zaufaniem konsumentów oraz ich potencjalnych partnerów.

Przemysł naftowy i gazowy jest jednym z podstawowych elementów decydujących o rozwoju gospodarczym różnych krajów. Wielkość działalności takich przedsiębiorstw jest dla gospodarki znacząca, dlatego też konieczne jest ciągłe analizowanie i uwzględnianie potencjalnych konsekwencji wyników ich działalności.

NJSC «Naftogaz Ukrainy» jest jednym z największych pracodawców na Ukrainie, troska o środowisko oraz pracowników, tworzenie dla nich godziwych i bezpiecznych warunków pracy, a także ich rozwój zawodowy jest jednym z naj ważniejszych priorytetów firmy. Ważne jest również zmniejszenie negatywnego oddziaływania przedsiębiorstw produkcyjnych na środowisko, ponieważ ich działalność ma znaczący wpływ na czystość powietrza i ziemi. Zdając sobie sprawę, że przedsiębiorstwa Grupy Neftegaz zatrudniają znaczną część mieszkańców miast i miasteczek, a gaz, który jest transportowany przez przedsiębiorstwa Grupy Neftegaz, odbierany jest przez miliony Ukraińców w całym kraju bardzo pozytywnie. Spółka zapewnia rozwój społeczny społeczności lokalnych i całej Ukrainy poprzez stosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu.

JSC «Ukrtransgas» jako spółka zależna NJSC «Naftogaz Ukrainy» prowadzi swoją działalność, stosując wszystkie zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. Po przeanalizowaniu podejścia firmy wdrażającej społeczną odpowiedzialność biznesu, można wyciągnąć wnioski, że celem firmy jest wspieranie globalnych idei dotyczących znaczenia ochrony środowiska jak również stosowania równych szans społecznych.

Zakres społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie jest określony przez poziom funkcjonowania (międzynarodowy, krajowy, regionalny), możliwości i oczekiwania przedsiębiorstwa. Organizacja imprez towarzyskich organizowanych w przedsiębiorstwie wiąże się również ich finansowaniem oraz z rozwiązywaniem istotnych kwestii, wśród których główną jest kwestia zwrotu wydatków poniesionych na realizację rodzaju działalności przedsiębiorstwa, czyli transport i magazynowanie gazu ziemnego. Kierownictwo przedsiębiorstwa, które podejmuje

decyzję o realizacji obszarów odpowiedzialności społecznej, zdaje sobie sprawę z konieczności stałej analizy i kontroli ponoszonych kosztów, źródeł ich finansowania oraz efektów tych działań.

Jednak wraz ze zmianami w strukturze grupy NJSC «Naftogas», które bezpośrednio wpłynęły na pracę działu od odpowiedzialności korporacyjnej, pojawiło się wiele problemów w tym m.in.:

- Dział jednej z głównych działalności – zsynchronizowanie transportu gazu - firmy JSC «Ukrtransgas»;
- Rozwiązanie kwestii kontroli nad wydzielonym Operatorem STG;
- Wprowadzenie tych samych zasad polityki społecznej w nowo utworzonym STG.

W celu zajęcia się tymi zagadnieniami przeprowadzono analizę SWOT - jedno z narzędzi analizy projektów z zakresu społecznej odpowiedzialności, które daje możliwość sformułowania wyobrażenia sobie stanu CSR, z uwzględnieniem istniejących mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Wyniki tej analizy stanowią ważną część informacji dla kadry kierowniczej poprzez świadomość istniejących zalet i wad, które powinny być podstawą do podejmowania dalszych decyzji.

Biorąc pod uwagę wszystkie informacje uzyskane z analizy SWOT, zaproponowano utworzenie grupy roboczej, która będzie składać się z przedstawicieli wszystkich zainteresowanych stron, w szczególności członków różnych frakcji, darczyńców i ekspertów, w celu dalszego wspierania wdrażania wybranego modelu NJSC «Naftogas». Zadaniem grupy będzie kontrola działalności firmy, zgodność kroków podejmowanych przez firmę ze zmianami, które zostaną wprowadzone w kraju w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

W celu optymalnego wykorzystania środków przeznaczonych na CSR warto dodatkowo zapytać najbardziej zainteresowanych tzn. społeczność lokalną i pracowników dla uzyskania skutecznego zrównoważonego rozwoju firmy.

W pracy potwierdzono postawioną hipotezę; Czy wdrożenie CSR ma decydujący wpływ na dalszy zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa? Racjonalnie i skutecznie wdrożony system Odpowiedzialności Społecznej Biznesu (CSR) bardzo pozytywnie wpływa na dalszy zrównoważony rozwój firmy, gdyż uwzględnia podstawowe potrzeby społeczne tj. dbałość o środowisko i ekologię, dbałość o równe szanse całego społeczeństwa, w tym również uwzględnia przejrzystość działań m.in. prospołecznych i środowiskowych.

LITERATURA

1. Hvatov Y. Y.: Comparative analysis of international rankings of competitiveness of countries. Bulletin of the International Nobel Economic Forum, 2012 Tom 2, s. 390-398
2. Demba A., Neubauer F. Corporate Governance Kijów, 1997, s. 302
3. www.undp.org.ua
4. Sazonets, I.L. Ład korporacyjny: światowe doświadczenia i mechanizmy przyciągania inwestycji. Podręcznik TSUL, 2008. s. 304
5. www.iso.org
6. Shaus R. Jak firma może zwiększyć swoją wartość w oczach przyszłego inwestora. Towarzysz. 2005. - № 11. - s. 34-36
7. www.un.org
8. Vagin S. Trendy w rozwoju ładu korporacyjnego w gospodarce światowej. SPb.: St. Petersburg State University of Economics and Finance, 2005, s. 125
9. Społeczna odpowiedzialność biznesu: aktualna agenda / Pod wydaniem S.E. Litovchenko, M.I. Korsakov. - Moskwa: Sprawa, 2003, s. 125
10. Cotler F. Zarządzanie marketingiem. St. Petersburg. Peter, 2005, s. 800
11. Nenaszew, N. Jak ocenić skuteczność korporacyjnych programów społecznych. Kadrovik. Zarządzanie personelem. 2008, s. 23-35
12. Raport analityczny "Corporate Social Responsibility 2005-2010: Status and Development Prospects". Tryb dostępu: http://uniter.org.ua/data/block/research_ukr_final.pdf
13. Index of Transparency and Accountability of Companies / Center for Corporate Social Responsibility Development. Tryb dostępu: http://www.csr-ukraine.org/rezultati_indeksu_prozorosti.html
14. Raport analityczny "Corporate Social Responsibility 2005-2010: Status and Development Prospects". Tryb dostępu: http://uniter.org.ua/data/block/research_ukr_final.pdf
15. <http://stat.gov.pl/statystyka-miedzynarodowa>
16. Obecnie do Umowy ADR na stan 2020 r. należą kraje: Albania, Andora, Austria, Azerbejdżan, Belgia, Białoruś, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czarnogóra, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Gruzja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Islandia, Kazachstan, Liechtenstein, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Macedonia, Malta, Maroko, Mołdawia, Niemcy, Norwegia, Polska, Portugalia, Rosja, Rumunia, San Marino, Serbia, Słowacja, Słowenia, Szwajcaria, Szwecja, Tadżykistan, Tunezja, Turcja, Ukraina, Uzbekistan, Węgry, Wielka Brytania, Włochy.
17. http://www.unece.org/trans/danger/publi/adr/adr_e.html

18. Międzynarodowa konwencja dotycząca drogowego przewozu towarów i ładunków niebezpiecznych, sporządzona w Genewie dn. 30 września 1957 r i podpisana pierwotnie przez 9 państw.
19. Pusty T., Przewóz materiałów niebezpiecznych – Poradnik kierowcy, WKiŁ, Warszawa 1996
20. Corporate social responsibility of Gasunie. (2018). Tryb dostępu: <https://www.gasunie.ru/corporateresponsibility>.
21. Kodeks korporatywnoi etyki «Naftohaz Ukrainy». (2018). Tryb dostępu: <http://www.naftogaz.com/files/HR/Naftogaz-Code-Ethics.pdf>
22. Sotsialni proekty JSC «Vinnytsiahaz». (2018). Tryb dostępu: <https://vn.104.ua/ru/informacija-prokompaniju/sustainability>
23. Społeczna odpowiedzialność biznesu to nie tylko koszty, ale i korzyści. Ekologia przedsiębiorstwa. - 2017. Tryb dostępu: <http://ecologua.com/articles/korporatyvna-socialna-vidpovidalnist-ce-ne-lyshe-vydatky-y-koryst>.
- Informacja roczna Emitenta Zinich Securities w roku 2017 Tryb dostępu: <https://docs.google.com/viewer?url=https://vn.104.ua/ru/files/23510>
24. <http://utg.ua/utg/about-company/etyka-ta-komplaens.html>
25. Dyrektywa 2009/73/WE art. 15; Prawo rynku gazu art. 47
26. Analysis of the Restructuring Options of NJSC Naftogaz and Ukraine – Unbundling options for gas transmission and storage, February 2016

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik A

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE	 Management Service
	СЕРТИФІКАТ
	Орган з сертифікації TÜV SÜD Management Service GmbH засвідчує, що підприємство
	 НАФТОГАЗ TRANSGAS
	Акціонерне товариство «Укртрансгаз» Кловський узвіз 9/1 м. Київ, 01021, Україна
	впровадило та використовує систему менеджменту навколишнього середовища у наступних галузях:
	Транспортування і зберігання природного газу
	Аудит, номер замовлення 707054441 підтверджує, що вимоги
	ISO 14001:2015
	виконані. Сертифікат чинний з 05.06.2018 р. до 11.03.2021 р. Реєстраційний номер сертифікату: 12 104 51801 TMS.
 Product Compliance Management m. München, 03.04.2019 p.	 
TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Rildorstrasse 57 • 80339 München • Germany www.tuv-sud.de/certificate-validity-check	TÜV®

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認證證書 ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFIKAT	 Management Service
	СЕРТИФІКАТ
	Орган з сертифікації TÜV SÜD Management Service GmbH засвідчує, що підприємство
	 НАФТОГАЗ PERTINAGAS
	Акціонерне товариство «Укртрансгаз» Кловський узвіз 9/1 м. Київ, 01021, Україна
	впровадило та використовує систему менеджменту навколишнього середовища у наступних галузях:
	Транспортування і зберігання природного газу
	Аудит, номер замовлення 707054441 підтверджує, що вимоги
	ISO 14001:2015
	виконані. Сертифікат чинний з 05.06.2018 р. до 11.03.2021 р. Реєстраційний номер сертифікату: 12 104 51801 TMS.
 Product Compliance Management м. Мюнхен, 03.04.2019 р.  	
TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Rickstrasse 57 • 80339 München • Germany www.tuev-sued.de/certificate-validity-check	
TÜV®	

Załącznik C

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFIKAT ◆ 認證證書 ◆ CERTIFICAT	 Management Service	
	СЕРТИФІКАТ	
	Орган з сертифікації TÜV SÜD Management Service GmbH засвідчує, що підприємство	
	 НАФТОГАЗ УКРТРАНСГАЗ	
	Акціонерне товариство «Укртрансгаз» Кловський узвіз 9/1 м. Київ, 01021, Україна	
	впровадило та використовує систему менеджменту охорони професійного здоров'я та безпеки праці у наступних галузях:	
	Транспортування і зберігання природного газу	
	Аудит, номер замовлення 707054441 підтверджує, що вимоги нормативного документу	
	ISO 18001:2007	
	виконані. Сертифікат чинний з 01.06.2018 р. до 11.03.2021 р. Реєстраційний номер сертифікату: 12 116 51800 TMS.	
 Product Compliance Management м. Мюнхен, 03.04.2019 р.	 DAkkS Deutsche Akreditierungsstelle D-20144 Hamburg	
TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstrasse 57 • 80339 München • Germany www.tuv-sud.de/certificate-validity-check		

Załącznik D

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFIKAT ◆ 認證證書 ◆ CERTIFICAT	 Management Service
	СЕРТИФІКАТ
	Орган з сертифікації TÜV SÜD Management Service GmbH засвідчує, що підприємство
	 НАФТОГАЗ УКРТРАНСГАЗ
	Акціонерне товариство «Укртрансгаз» Кловський узвіз 9/1 м. Київ, 01021 Україна
	впровадило та використовує систему енергетичного менеджменту у наступних галузях:
	Транспортування і зберігання природного газу
	Аудит, номер замовлення 707054441 підтверджує, що вимоги
	ISO 50001:2011
	виконані. Сертифікат чинний з 01.06.2018 р. до 27.02.2021 р. Регістраційний номер сертифікату: 12 340 51737 TMS.
 Product Compliance Management м. Мюнхен, 03.04.2019 р.	 
TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstrasse 57 • 80339 München • Germany www.tue-sud.de/certificate-validity-check	
TUV®	

UŻYTE SKRÓTY

CSR - Odpowiedzialność Społeczna Biznesu

JSC - Joint Stock Company

NJSC – National Joint Stock Company

PESTEL - analysis of Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal

ONZ - Organizacja Narodów Zjednoczonych

GRI - Global Reporting Initiative

ADR - (fr. *L' Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route*) – międzynarodowa konwencja dotycząca drogowego przewozu towarów i ładunków niebezpiecznych

ISO - International Organization for Standardization

PMG - podziemne magazyny gazu

EBOR - Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju

EBI - Europejskiego Banku Inwestycyjnego

ZZP - Zespołu zarządzania projektem

STG - system transportu gazu

MSU - główne gazociągi Ukrainy

TQM - Total Quality Management

EAKTR - Euro-azjatycki korytarz transportu ropy

UE - Unia Europejska

GOST - Stanowy standard w Ukrainie

OSA - Otwarta Spółka Akcyjna

JRC - Wspólny Centrum Badawczy Dyrekcji Generalnej Komisji Europejskiej

PKREUK - Państwowa Komisja ds. Regulacji Energetyki i Usług Komunalnych

OWGR - Organizacja współpracy gospodarczej i rozwoju

GMU - Gabinet Ministrów Ukrainy

PAO - modeli publicznych spółek akcyjnych

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1. Diament Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Rysunek 2. Metody oceny skuteczności CSR

Rysunek 3. Związek między strategią biznesową firmy a społeczną odpowiedzialnością biznesu

Rysunek 4. Strategia rozwoju firmy DTEK

Rysunek 5. Przykładowe nalepki na towary niebezpieczne

Rysunek 6. Tablica stosowana do oznakowania pojazdu przewożącego towary niebezpieczne

Rysunek 7. Główne elementy systemu zarządzania ryzykiem zgodnie z międzynarodową normą ISO 31000

Rysunek 8. Algorytm oceny ryzyka środowiskowego procesu pompowania gazu ziemnego w stacjach sprężania gazu

Rysunek 9. Obszary odpowiedzialności społecznej zgodnie z normą ISO 26000

Rysunek 10. Struktura prawna anbandlingu

Rysunek 11. Sekwencja zarządzania CSR

Rysunek 12. Model restrukturyzacji grupy NJSC «Naftogaz Ukrainy»

WYKAZ TABEL

Tabela 1. Charakterystyka elementów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w realizacji Strategii Rozwoju Korporacyjnego

Tabela 2. Korporacje z zagranicy, które stosują zasady CSR

Tabela 3. Klasyfikacja towarów niebezpiecznych

Tabela 4. Wprowadzenie przepisów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu przez przedsiębiorstwa przemysłu naftowego i gazowego

Tabela 5. Analiza zgodności polityki odpowiedzialności społecznej spółek z sektora naftowego i gazowego z wytycznymi międzynarodowej normy ISO 26000

Tabela 6. Porównanie ciepła spalania gazu ziemnego w regionach Ukrainy

Tabela 7. Rozgraniczenie zadań wśród podmiotów zarządzających CSR

Tabela 8. Cechy organizacji zarządzania CSR

Tabela 9. Proponowane zmiany w prawie, a także ich wpływ na przedsiębiorstwo JSC «Ukrtransgaz» i niezależnego operatora STG

Tabela 10. Analiza SWOT - NJSC «Naftogaz Ukrainy»

WYKAZ WYKRESÓW

Wykres 1. Czynniki, które zachęcają firmę do podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie

Wykres 2. Ranking najbardziej przejrzystych ukraińskich firm

Wykres 3. Wielkość tranzytu gazu na terytorium Ukrainy 2014-2019

Wykres 4. Stan wdrożenia europejskiego prawa gazowego