

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

УДК 338.242

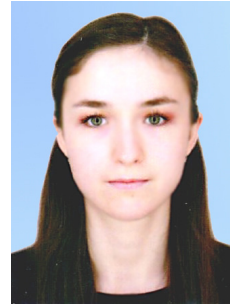
DOI 10.31733/2078-3566-2021-1-307-315



Лариса МАРЦЕНЮК
доктор економічних наук,
доцент



Олександра КОКІТКО
магістрантка



Діана СКУБЧЕНКО
магістрантка

*(Дніпровський національний університет
залізничного транспорту імені акад. В. Лазаряна)*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ ЯК ЕФЕКТИВНА СКЛАДОВА СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Конкуреноспроможність суб'єкта господарювання порівняно з іншими суб'єктами, що працюють із ним в одній площині, суттєво впливає на результати його діяльності, в тому числі на прибуток.

Якщо вести мову про залізничний транспорт, у сфері надання пасажирських перевезень у межах країни, то найближчим і достатньо вагомим конкурентом залізничного транспорту став автомобільний транспорт, адже доступність автомобілів пересічному громадянину, розгалужена мережа автобусних маршрутів, конкурента вартість та швидкість доставки пасажирів із пункту А в пункт Б автомобільними транспортними засобами дуже послабили місце залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень.

У статті автори для підвищення конкуреноспроможності залізничного транспорту наголошують не тільки на ґрунтовному та масштабному оновленні та реконструюванні транспортної залізничної інфраструктури та рухомого складу (за допомогою державного та приватного фінансування), а й на необхідності, так би мовити, повернутися обличчям до пасажирів, визначити його потреби, його сподівання та очікування від залізничної подорожі (для цього пропонується створення відповідної маркетингової служби у структурі залізниць, регулярне проведення опитувань пасажирів тощо). Одним із важливих напрямів підвищення конкуреноспроможності залізничних пасажирських перевезень автори вважають підвищення мотивації якісного виконання посадових обов'язків працівниками залізниць, адже саме вони вступають у безпосередній контакт із пасажиром та впливають на загальне враження пасажирів від поїздки.

Ключові слова: залізничний транспорт, залізничні пасажирські перевезення, обсяг пасажир-

© Марценюк Л. В., 2021

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-882>
rwinform1@ukr.net

© Кокітко О. В., 2021

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0501-1484>
aleksandrakokitko24@gmail.com

© Скубченко Д. О., 2021

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3192-4623>
dskubchenko7@gmail.com

ських перевезень, економічна безпека, конкурентоспроможність залізничного транспорту.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток господарсько-виробничої діяльності будь-якого підприємства великою мірою залежить від рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання, основною метою якої є забезпечення стабільної роботи організації та її прогресивний розвиток. В умовах поглиблення ринкової конкуренції між підприємствами, вельми актуальним постає максимально ефективне використання наявних ресурсів та швидка адаптація до умов зовнішнього середовища, що реалізується через систему економічної безпеки [1].

Економічна безпека на залізничному транспорті є основним чинником забезпечення стабільності та ефективності перевізного процесу, інвестиційної привабливості та фінансово-господарської діяльності виробничих ланок АТ «Укрзалізниця». Треба зазначити, що економічна безпека на залізничному транспорті можна охарактеризувати через її функціональні складові:

– фінансова – економічно обґрунтована тарифна політика у сфері перевезень; удосконалення державної підтримки інвестиційної програми розвитку залізничного транспорту; ефективне фінансове планування та управління активами структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця» тощо;

– кадрова – підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок прогресивної системи мотивації, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; удосконалення превентивної політики щодо скорочення плинності кадрів;

– наукова-технічна – збільшення фінансування науково-технічної сфери залізничного транспорту; посилення впровадження результатів НТП у сфері оновлення, модернізації, ремонту та розширення інфраструктури на залізничному транспорті, в тому числі парку локомотивів і вагонів та інше;

– правова – належне дотримання законодавчих норм щодо правового забезпечення діяльності структурних підрозділів Товариства; ефективні програми захисту структурних ланок від розкрадань та незаконних фінансових операцій; забезпечення ефективних договірних відносин з контрагентами тощо;

– інформаційна – ефективна реалізація заходів інформаційної політики щодо відповідності рівня поширення та використання інформації підрозділами залізничного транспорту прийнятним стандартам; збереження конфіденційної та секретної інформації в межах діяльності підприємства та інше [2; 3].

Забезпечити економічну безпеку підприємства є великою проблемою і, згідно із системним підходом, для них необхідний розподіл в декількох напрямках.

Функціональні складові економічної безпеки підприємства є сукупністю основних напрямів його економічної безпеки, які суттєво відрізняються одна від одної за своїм змістом, кожна складова характеризується власним змістом, набором функціональних критеріїв та способами забезпечення.

З погляду інших науковців, виділяють сім функціональних складових, які містять основні загрози економічної безпеки в процесі реформування галузі: фінансову (відсутність коштів на оновлення рухомого складу та його ремонт; неефективне фінансове планування і управління активами підрозділів; нестача оборотних засобів та ін.); інтелектуальну і кадрову (неефективне планування та управління персоналом; загроза втрати висококваліфікованих працівників, особливо менеджерів, через досягнення ними пенсійного віку (через необхідність скорочення штату їх звільнять); відсутність достатньої мотивації до раціоналізаторської та винахідницької діяльності; недостатня кваліфікація працівників; можливий опір персоналу організаційним змінам та ін.); техніко-технологічну (знос основних виробничих фондів, що може призвести до не функціонування підрозділів; загроза передачі відособленим підрозділів приватним компаніям; загроза зниження якості ремонтів; застосування застарілих технологій ремонту); політико-правову (низький рівень правового забезпечення діяльності підрозділів; неефективне відстоювання інтересів залізниці в конфліктних ситуаціях; слабе правове пророблення відносин з персоналом та контрагентами та ін.); екологічну (застарілі технології; брак очисних споруд або їх неналежний стан; більш жорстке екологічне законодавство та ін.); інформаційну (некваліфіковане оброблення інформації співробітниками; присутність конфіденційної інформації; розповсюдження негативної інформації, яка шкодить репутації залізниці; ускладнення документообігу залізниці); силову (розкрадання майна на залізниці; виробничий травматизм; криміналізація економіки, корупція; форс-мажорні обставини (стихійні лиха та ін.) [4].

Кожна функціональна складова містить загрози економічній безпеці, які можуть виникнути у процесі реформування залізничної галузі України.

Зокрема, під час реформування залізниці зростає складність системи, якою треба управляти для забезпечення перевізного процесу. А перший фундаментальний закон кібернетики, визначений У. Ешбі, полягає в тому, що різноманітність складної системи вимагає управління, яке саме різноманітне. З цього закону безпосередньо виходить, що бажано мати різноманітність можливих дій керівника не нижче за різноманітність вірогідних дій керованої ним системи. Лише в цьому разі можливий надійний контроль результатів ситуацій, що виникають.

Отже, вищезазначені складові економічної безпеки на залізничному транспорті спрямовані на формування гнучкості структури економічного потенціалу Товариства. У сучасних умовах це господарювання здатне призвести до підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту відповідно до наявних соціально-економічних ризиків та загроз на ринку перевезень.

Безумовно, залізничний транспорт є однією з найважливіших базових галузей економіки України та являє собою основну частину транспортної інфраструктури України. Без розвиненої транспортної інфраструктури розвиток ринкової економіки неможливий, тому залізниці відіграють активну роль у розвитку економіки держави. Вони забезпечують перевезення вантажів і пасажирів, активно впливають на розвиток і розміщення продуктивних сил, сприяють розвитку спеціалізації і кооперуванню виробництва, відкривають можливості освоєння і розвитку нових економічних районів.

З розвитком ринкових відносин в Україні залізниці почали втрачати свої позиції на ринку транспортних послуг внаслідок посилення конкуренції з боку інших видів транспорту. Вантажі, які історично перевозилися залізницями, почали відходити до інших видів транспорту, зокрема до автомобільного. Стосовно пасажирських перевезень також спостерігається зниження конкурентоспроможності послуг, що надаються пасажиром. Зі зростанням доходів населення все більша його частина почала користуватися дорожчими, але й більш комфортними видами транспорту.

У ринкових умовах підприємства знаходяться в межах жорсткої конкуренції, їм потрібно постійно розширюватися на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Через це керівництву завжди потрібно шукати нові способи ефективного управління працею, які забезпечуватимуть активізацію людського чинника, для того, щоб кожен працівник робив великий позитивний внесок у досягнення цілей підприємства.

Аналіз публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Темі підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень на залізничному транспорті присвячено багато наукових праць, адже ця тема є доволі актуальною у всі часи, зважаючи на необхідність та потребу переміщення пасажирів саме цим видом транспорту, а також з огляду на перманентне реформування залізничної галузі для поліпшення структури управління, транспортної інфраструктури, оновлення рухомого складу тощо.

Науковці у своїх дослідженнях не тільки констатують скорочення обсягів пасажирських перевезень, а й надають рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту, насамперед порівняно з найближчим конкурентом – автомобільним транспортом [5-7].

На ринку пасажирських перевезень динаміка перевезень пасажирів всіма видами транспорту показує тенденцію до постійного скорочення їх обсягів, яке почалося у зв'язку зі світовою економічною кризою і становило 8 331 млн пасажирів. Послугами пасажирського транспорту в 2019 р. скористалося 4 262,4 млн пасажирів, або 95,0 % від обсягу 2018 р. Станом на кінець 2019 р. найбільшу частку в пасажирських перевезеннях становили автомобільний транспорт (автобуси) – 42 % та тролейбусний – 22 %.

У міжміському, приміському та внутрішньоміському сполученнях також лідирує автомобільний транспорт, його частка становить – 67 %, 76 % та 37 % відповідно. На другому місці у міжміському та приміському сполученнях стоїть залізничний транспорт – 26 % та 24 % відповідно. У внутрішньоміському сполученні, крім автомобільного транспорту, майже рівні частки становлять тролейбусний (27 %), метрополітенівський (19 %) та трамвайний (17 %) види транспорту. За кількістю поїздок у розрахунку на одну особу наявного населення у середньому за рік перше місце у 2018 р. посідав метрополітенський транспорт (135 поїздок), друге – тролейбусний (72 поїздки), третє – трамвайний (64 поїздки), далі йшов автомобільний (45 поїздок) та залізничний (4 поїздки) [6].

З 2000 р. до 2016 р. пасажирські перевезення залізничним транспортом зменшилися на 22 %. У 2017 році продовжилася тенденція щодо зниження кількості перевезень пасажирів залізничним транспортом – 165 млн осіб, показник кількості перевезених пасажирів

скоротився майже в 2,5 рази порівняно з 2016 р. – 389 млн осіб. У 2019 році залізничним транспортом перевезено 155 млн пасажирів, що становить 98,1 % до показника 2018 року [6].

Негативно впливають на обсяги пасажирських перевезень залізничним транспортом в Україні неефективні реформи, їх застарілість та затягування, неефективна система управління галуззю, застаріла фінансова модель та система встановлення тарифів, лише часткова модернізація інфраструктури та рухомого складу, хоча їх сьогоденний стан вимагає швидкого та повного модернізування, а також зміна напрямів пасажиропотоків тощо.

Мета: окреслення напрямів підвищення конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень.

Виклад основного матеріалу. Через ситуацію у світі та пандемією, залізничний транспорт частково зупинив свій рух з березня 2020 року. Від жорсткого карантину в Україні постраждали переважно пасажирські перевезення. Під час карантину кількість призначених поїздів суттєво зменшилася, а продаж квитків на ці поїзди здійснювався на обмежену кількість місць у вагонах (50 % місць), тому збитки АТ «УЗ» збільшуються, як мінімум, у півтора-два рази (орієнтовно 1 млрд гривень, враховуючи те, що такі перевезення мають соціальний характер, а ціни на них регулюються державою). У 2019 році «Укрзалізниця» перевезла майже 154 млн осіб. Через карантин обсяг пасажирських перевезень скоротиться до 110–115 млн осіб на рік. Крім того, очікується зменшення операційних доходів від перевезення пасажирів на 2,8 млрд грн.

Колишній перший заступник міністра інфраструктури, а нині керівник програми «Інфраструктура майбутнього» в Українському інституті майбутнього Володимир Шультейстер наголошує, що більшість пасажирських перевезень «Укрзалізниці» були збитковими, на протязі прибутковим вантажним потягам. Однак їхня зупинка не зменшить збитковості залізниці, а ймовірніше, навпаки. «Збитковість пасажирського сегмента, на жаль, нікуди не подінеться, тому що основні витрати – це зарплата провідників, машиністів та іншого персоналу, і все це залишається. Водночас припинилися навіть ті доходи, які були (від продажу квитків) – тож ситуація точно не поліпшиться. Зазвичай пасажирський сегмент приносить до 15 млрд грн збитків на рік. Через карантин ці збитки збільшаться», – підсумовує транспортний експерт.

«Збитки залізниці зростуть через карантин, спричинений коронавірусом, але цей ефект можна було мінімізувати, застосувавши досвід країн ЄС», – пояснює колишній міністр інфраструктури Володимир Омелян [8]. Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності «Укрзалізниці», на яку припадають великі обсяги пасажирських перевезень, є вдосконалення планування перевезень з використанням договірних відносин, які відображають конкретні запити пасажирів. Про конкурентоспроможність можна говорити при забезпеченому рівні частоти руху поїздів, регулярності та урахування санітарно-гігієнічних вимог.

Забезпечення стабільного, прибуткового функціонування транспортної організації шляхом виявлення та максимального задоволення потреб пасажирів є головною метою маркетингу у сфері пасажирських перевезень.

Маркетинг на транспорті передбачає:

- 1) орієнтацію на задоволення потреб і запитів пасажирів на підставі вивчення ринку та виявлення наявного попиту споживачів транспортних послуг;
- 2) активний вплив на ринок з метою формування попиту на транспортні послуги;
- 3) виявлення та вивчення переваг пасажирів;
- 4) розвиток рекламної діяльності та стимулювання попиту на залізничні пасажирські перевезення;
- 5) розробка і просування нових транспортних послуг населенню.

Для того щоб реалізувати ці завдання, які стоять перед маркетинговою політикою на залізниці, треба впроваджувати концепції інтегрованого маркетингу. Таку концепцію застосовують для того, щоб визначити споживчі переваги, поведінку споживачів транспортних послуг, які чинники впливають на вибір транспорту, методи і канали впливу на споживачів. Українській залізниці через концепцію інтегрованого маркетингу треба створювати системи управління залізницями, які будуть функціонувати комплексно та будуть керуватися з одного центру. Така маркетингова система повинна функціонувати для того, щоб мати чіткий та прямий зв'язок з пасажиром, які користуються послугами залізниці, щоб чітко розуміти попит, переваги та недоліки функціонування.

На сьогодні для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність залізничного транспорту і зміцнити його ринкову позицію, залізниці треба активізуватися у нових напрямках, особливо у напрямі нових маркетингових стратегій. Створення онлайн-центрів, які будуть зручні для пасажирів, допоможуть залізниці бачити свої недоліки та бажання пасажирів,

це допоможе залізниці усунути свої недоліки та працювати більш ефективно. А пасажирки будуть активізуватися та допомагати налагоджувати роботу залізниці своїми зауваженнями та пропозиціями, це буде стимулювати населення користуватися залізничним транспортом, тому що буде розуміння того, що ми в силі поліпшити роботу залізниці [9].

На сучасному етапі розвитку пасажирських залізничних перевезень в умовах заострення конкуренції з боку автомобільного та авіаційного транспорту актуальним є питання підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту, яка зі свого боку, залежить від ефективності праці персоналу. Для забезпечення високоефективної діяльності «Укрзалізниці» на ринку пасажирських перевезень важливим є удосконалення мотивації праці персоналу.

Треба зазначити, що для успішного функціонування підприємства та його розвитку використовується матеріальна та нематеріальна мотивація. Перший спосіб відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Зокрема, мотивація стимулюється зростанням заробітної плати, регулярними грошовими преміями з нагоди певних подій, нерегулярними грошовими преміями з нагоди певних подій у житті працівника та іншими грошовими виплатами. Не менш важливою є нематеріальна мотивація, суть якої полягає в отриманні співробітниками емоційних вигод — подарунки, соціальний пакет, навчання, здоровий психологічний клімат в колективі, вдосконалення організації праці тощо [10].

Сучасні жорсткі ринкові умови здійснення фінансово-господарської діяльності у сфері залізничних перевезень вимагають зміну політики використання трудового потенціалу «Укрзалізниці» з метою сприяння зростання фінансового потенціалу національного перевізника та капіталізації підприємства. Стратегічно важливим напрямом у цій сфері стає перехід до управління ринковою капіталізацією бізнесу на основі вартісно-орієнтованого управління (VBM — Value-based management) — від «управління для заробітку» до «управління для цінності» [11, с. 201]. Використання VBM на сьогодні досить поширено на підприємствах на Заході, де 75 % німецьких, ірландських, швейцарських та австрійських компаній, а також 65 % британських підприємств вже повністю впровадили таке управління бізнесом [11, с. 203].

Тож основою бізнес-процесу компанії повинна стати не максимізація прибутку, який по факту відображується в бухгалтерському обліку, а зростання реальної вартості активів з урахуванням інфляційних процесів, ризиків та альтернативних витрат. Дослідження концепції вартісно-орієнтованого управління представлено багатьма науковими роботами вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, позитивну кореляцію між доданою економічною вартістю (EVA — Economic value added) та доданою ринковою вартістю (MVA — Market value added) було відзначено Б. Стюартом, які більш позитивно корелюють з дохідністю акцій, ніж з традиційними показниками ефективності, такими як ROA, ROE та ROS. Окрім того, А. Амілс визначив управління на основі цінностей як управлінський підхід, при якому філософія компанії полягає в максимізації акціонерної вартості шляхом виробництва дохідності, що перевищує вартість капіталу [11, с. 201; 202].

Саме VBM здатне забезпечити високодохідну довгострокову вартість підприємства, яка характеризується зростанням цін на акції та збільшенням дивідендів, і збалансувати інтереси усіх зацікавлених сторін (акціонерів, кредиторів, співробітників, постачальників, покупців тощо) — ліквідувати корпоративний конфлікт. Отже, за допомогою VBM можна сфокусувати інтегровану взаємодію усіх зацікавлених сторін в організації на максимізацію акціонерної вартості компанії та створення власної корпоративної культури [12, с. 112].

Зростання капіталізації підприємства підкріплюється зростанням прибутку, оптимізацією бізнес-процесів організації (з урахуванням таких змінних, як дисконтований грошовий потік, дохідність грошових потоків від інвестицій, дохідність інвестованого капіталу, економічна додана вартість тощо), створенням мотивації персоналу відповідно до стратегії управління та за рахунок справедливої винагороди.

Розглянувши зарубіжні моделі мотивації праці, можна побачити, що в розвинутих країнах підприємства мають високопродуктивний кадровий потенціал із високим рівнем соціального захисту та рівнем заробітної плати. При цьому конкурентоспроможність людських ресурсів являє собою гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій, що забезпечує як економічний добробут, так і соціальну захищеність персоналу.

Наприклад, Японія звертає увагу на професійну майстерність персоналу, вік, стаж та результативність найманих працівників. Основою мотиваційної моделі є забезпечення корпоративної філософії та колективізму в роботі. Тому мотиваційними важелями в цій країні є система пілг (оплата проїзду, відпочинку, медичні та соціальні пакети), колективний відпочинок.

Якщо розглянути США, то можна побачити, що до основних чинників мотивації праці належать: якість роботи, кваліфікація персоналу та заохочення підприємницької діяльності. Оскільки в цій країні налагоджені довірчі відносини між працівниками та керівництвом, то персонал мотивується можливістю брати участь у вирішенні проблем компанії [13, с. 330].

Центром німецької мотиваційної моделі персоналу можна відзначити людину як вільну особистість зі своїми індивідуальними особливостями професійного розвитку. Для повноцінного розкриття трудового потенціалу працівників в Німеччині досить поширене поєднання матеріальної та соціальної мотивації.

Основою французької моделі мотивації праці є конкуренція між найманими працівниками, яка заохочується індивідуалізацією оплати праці, щорічними преміями, співучастю у розподіленні прибутків підприємства, продажем акцій тощо. Зв'язок якості виконуваної роботи персоналом, рівня його кваліфікації та кількості раціоналізаторських пропозицій із вищезазначеними мотиваційними важелями спрямовують трудову діяльність працівника на підвищення ефективності результатів його роботи.

Щодо України, то, розглядаючи матеріальні стимули праці, до яких входить насамперед рівень заробітної плати, треба зазначити, що зараз за висновками Міжнародної організації праці розмір мінімальної заробітної плати в Україні є найнижчою національною ставкою мінімальної заробітної плати в Європі. У перерахунку в євро мінімальна заробітна плата в Україні на 2020 р. становить 150 євро, водночас цей показник дорівнює в Німеччині 1 584 євро, в Польщі – 611 євро, Литві – 607 євро, Чехії – 575 євро. При цьому співвідношення рівня мінімальної заробітної плати до середньої у 2020 р. становило 40,8 %, що за даними Міжнародної організації праці та Світового банку при оптимальному значенні 50–60 % – незадовільно [14]. Це свідчить про незадовільний рівень ціни на кваліфіковану робочу силу в країні, що стримує ефективність трудової діяльності персоналу на підприємствах.

Порівнюючи досвід України у сфері мотивації персоналу з європейським досвідом, можна побачити, що в Україні більш поширена матеріальна мотивація, що пов'язано з низьким рівнем життя населення. У розвинених країнах превалює соціальна мотивація, спрямована на задоволення духовних потреб [15, с. 369].

Саме тому Україні треба перейняти досвід розвинутих країн щодо стимулювання та мотивації праці персоналу, формуючи систему мотивації працівників, звертаючи більшу увагу на соціальну складову, ніж на економічну, яка потребує великих витрат та не забезпечує соціального ефекту щодо росту продуктивності праці.

З урахуванням динамічного розвитку ринку пасажирських перевезень та збільшенням конкурентної боротьби в цій галузі, одним із стратегічно важливих напрямів підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» є підвищення мотивації персоналу на основі менеджменту чистої вартості. Тобто головною метою кожного співробітника підприємства повинно стати створення вартості компанії, що поліпшить результати фінансово-господарської діяльності національного перевізника та сформує корпоративну культуру.

Під час застосування вартісно-орієнтованого управління мотиваційні важелі впливу на ефективність виконання функціональних завдань персоналом повинні передбачати взаємозв'язок між цільовими критеріями управління чистою вартістю та винагородою співробітників. З метою мотивації персоналу вартісно-орієнтоване управління передбачає розробку системи індикаторів для кожного структурного підрозділу.

На основі оцінки результативності роботи здійснюється прийняття управлінських рішень щодо мотивації персоналу. Наприклад, якщо інтегральний показник вартісно-орієнтованого управління Товариства сягає сумарно лише 30 балів, то це свідчить про незадовільний рівень VBM та зумовлює необхідність підвищення адміністративної відповідальності персоналу. Якщо сума балів інтегрального показника знаходиться в розрізі від 30 до 60 балів, то система мотивації передбачатиме поєднання матеріальної та адміністративної мотивації співробітників, а також підвищення рівня їх кваліфікації. Ефективне вартісно-орієнтоване управління підприємством характеризує значення VBM від 60 балів та передбачає додаткову матеріальну мотиваційну винагороду працівників підприємства, зокрема, участь у прибутках звітного року [12, с. 113–114].

Щодо підвищення рівня обслуговування пасажирів залізничного транспорту персоналом Товариства, рівня його компетентності та професійності, актуальним є запровадження клієнтоорієнтованих заходів, що супроводжують процес надання послуг з перевезення пасажирів. Важливим є орієнтація на європейський досвід поліпшення рівня обслуговування пасажирів, зокрема, найбільшою залізнично-транспортною компанією центральної Європи

– німецькою залізничною компанією.

Для більш зручного зворотного зв'язку між пасажирями та німецьким залізничним оператором було впроваджено функцію «Feedback zur Reise» у безкоштовний додаток «DB Navigator» для Android та IOS-користувачів. Зокрема, власники квитків у мобільному пристрої мають змогу оцінити поїздку від 1 до 6 балів та залишити відгук щодо поліпшення якості послуг та обслуговування персоналом залізничної компанії [16].

Висновки. Економічна безпека на залізничному транспорті є основним чинником забезпечення стабільності та ефективності перевізного процесу, інвестиційної привабливості та фінансово-господарської діяльності виробничих ланок АТ «Укрзалізниця». Треба зазначити, що економічну безпеку на залізничному транспорті можна охарактеризувати через 7 її функціональних складових: фінансову, інтелектуальну і кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну, силову.

Внаслідок хронічного недофінансування на стабільний розвиток впродовж останніх десятиліть залізничний транспорт втратив свої позиції на ринку пасажирських транспортних перевезень. Поліпшити критичну ситуацію, що склалася (старіння рухомого складу, закладеність інфраструктури), на наш погляд, можна лише великим обсягом інвестицій як з боку держави, так і з боку інвесторів, що можуть управляти активами залізниць на умовах концесії.

Підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту можливе не лише за рахунок оновлення транспортної інфраструктури (вокзалів, станцій, обладнання колійного, електрозабезпечення та інших господарств) та рухомого складу (закупівля сучасних поїздів та локомотивів), а й шляхом задоволення пасажирів з погляду повноти та рівня послуг, що надаються пасажиром, починаючи з купівлі квитка і закінчуючи прибуттям у пункт призначення. В цьому контексті для визначення рівня задоволеності пасажирів АТ «Укрзалізниця» доцільно проводити регулярні соціальні дослідження – опитування, зокрема, на залізничних вокзалах, у нічних та денних поїздах. Це дозволить своєчасно виявляти критичні зони в пасажирських перевезеннях та впроваджувати відповідні превентивні заходи.

Крім того, для поліпшення роботи персоналу, що працює на залізниці, вкрай необхідно застосовувати ефективні, перевірені іншими компаніями мотиваційні важелі впливу на продуктивність та якість роботи працівників.

Безумовно, на кінцевий імідж залізничної компанії та остаточного враження пасажирів від конкретної поїздки впливають не тільки стан рухомого складу та транспортної інфраструктури, кількість та якість послуг, що може отримати пасажир впродовж подорожі, а й загальне психологічне враження внаслідок контакту з працівниками залізничного транспорту, тому, на наш погляд, керівництву залізничного транспорту потрібно досягти максимум зусиль для підвищення мотивації персоналу залізничного транспорту працювати якомога краще, адже звичайний працівник є одним із головних елементів великої структури під назвою «залізнична галузь».

Список використаних джерел

1. Назаренко І. Л., Сухорукова Т. Г., Кірія Н. Забезпечення економічної безпеки локомотивного депо в умовах реформування галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 52. С. 114–120.
2. Лапін П. В. Сутність поняття «Загроза економічній безпеці підприємств залізничного транспорту». *Економіка та держава*. 2016. № 10. С. 63–68.
3. Муренко Т. О. Діагностика рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету*. Серія: Економічні науки: зб. наук. праць / за ред.: В. В. Прядко (голов. ред.) та ін. Чернівці : БДФЕУ, 2015. Вип. 28. Ч. 4. С. 190–193.
4. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства економічних умовах: теоретичний аспект. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 76–80.
5. Чаркіна Т. Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 45–49.
6. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Галушко Л. Д. Європейський досвід щодо управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7655>.
7. Стасюк О. М., Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О. Ринки вантажних та пасажирських перевезень в Україні: проблеми та тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.54

8. Український транспорт і коронавірус: як впливає карантин на ключову галузь економіки. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30498066.html>
9. Копитко В. І. Маркетингові дослідження залізничних перевезень як передумова ефективного менеджменту. *Львівська політехніка*. 2007. С. 263–269. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34230/1/41_263-269.pdf
10. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6.
11. Измайлов М. К., Кобзев В. В. Проблемы и перспективы внедрения стоимостно-ориентированного управления на отечественных промышленных предприятиях. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2019. Т. 12. № 5. С. 199–208.
12. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112 – 115.
13. Стрельбицький П. А., Стрельбицька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 323–333.
14. Мінімалка в Україні та Європі: у нас – найнижча. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/news/4688-mnmalka-v-ukran-ta-vrop-u-nas-naunijcha>.
15. Заярна Н. М., Шевчук І. О. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21 (5). С. 368–372.
16. Die Services von DB Personenverkehr im Social Web. URL: <https://inside.bahn.de/services-bahn-social-media/>.

Надійшла до редакції 15.03.2020

References

1. Nazarenko I. L., Sukhorukova T. H., Kiriiia N. Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky lokomotyvnoho depo v umovakh reformuvannia haluzi [Ensuring the economic security of the locomotive depot in terms of reforming the industry]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2015. Vyp. 52. S. 114–120. [in Ukr.].
2. Lapin P. V. Sutnist poniattia «Zahroza ekonomichnoi bezpetsi pidpriemstv zaliznychnoho transportu» [The essence of the concept "Threat to the economic security of railway transport enterprises"]. *Ekonomika ta derzhava*. 2016. № 10. S. 63–68. [in Ukr.].
3. Murenko T. O. Diahnostyka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Diagnosis of the level of economic safety of railway transport enterprises]. *Naukovyi visnyk Bukovynskoho derzhavnogo finansovo-ekonomichnoho universytetu. Seriiia : Ekonomichni nauky: zb. nauk. prats / za red.: V. V. Priadko (holov. red.) ta in. Chernivtsi : BDFEU, 2015. Vyp. 28. Ch. 4. S. 190–193.*
4. Amosov O. Yu. Finansova bezpeka pidpriemstva ekonomichnykh umovakh: teoretychnyi aspekt [Financial security of the enterprise in economic conditions: theoretical aspect]. *Problemy ekonomiky*. 2011. № 4. S. 76–80. [in Ukr.].
5. Charkina T. Yu. Kontseptualni zasady zabezpechennia antykryzovoho upravlinnia pasazhyrskoho kompleksu zaliznychnoho transportu. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. № 12. S. 45–49. [in Ukr.].
6. Matusevych O. O., Charkina T. Yu., Halushko L. D. Yevropeyskiy dosvid shchodo upravlinnia zminamy pidpriemstv zaliznychnoho transportu v sferi pasazhyrskykh perevezen [Conceptual principles of providing anti-crisis management of the passenger complex of railway transport]. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7655> . [in Ukr.].
7. Stasiuk O. M, Chmyrova L. Yu., Fediai N. O. Rynky vantazhnykh ta pasazhyrskykh perevezen v Ukraini: problemy ta tendentsii [Freight and passenger transportation markets in Ukraine: problems and trends]. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.54 [in Ukr.].
8. Ukrainykyi transport i koronavirus: yak vplyvaie karantyn na kliuchovu haluz ekonomiky [Ukrainian transport and coronavirus: how quarantine affects a key sector of the economy]. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30498066.html> [in Ukr.].
9. Kopytko V. I. Marketynhovi doslidzhennia zaliznychnykh perevezen yak peredumova efektyvnoho menezhmentu. *Lvivska politekhnikha*. 2007. S. 263–269. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34230/1/41_263-269.pdf . [in Ukr.].
10. Vasiuta V. B. Motyvatsiia pratsi personalu na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Motivation of staff at the enterprise in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika*. 2016. № 6. [in Ukr.].
11. Izmajlov M. K., Kobzев V. V. Problemy i perspektivy vnedreniya stoimostno-orientirovannogo upravleniya na otechestvennykh promyshlennykh predpriyatiyah [Problems and Prospects for the Implementation of Value-Based Management at Domestic Industrial Enterprises]. *Nauchno-tehnicheskie ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2019. Т. 12. № 5. С. 199–208. [in Rus.].

12. Ustilovska A. S. Motyvatsiia personalu yak odyn z osnovnykh instrumentiv uspishnoho upravlinnia personalom [Staff motivation as one of the main tools for successful personnel management]. *Molodyi vchenyi*. 2017. № 4.4 (44.4). S. 112 – 115. [in Ukr.].

13. Strelbitskyi P. A., Strelbitska O. P. Svitovyi dosvid motyvatsii pratsi ta mozhlyvist yoho vprovadzhenia v Ukraini [World experience of work motivation and the possibility of its implementation in Ukraine]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Ekonomichni nauky*. 2015. Vyp. 10. S. 323–333. [in Ukr.].

14. Minimalka v Ukraini ta Yevropi: u nas – nainyzhcha [Minimum in Ukraine and Europe: we have the lowest]. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/news/4688-mnmalka-v-ukran-ta-vrop-u-nas-naynijcha>. [in Ukr.].

15. Zaiarna N. M., Shevchuk I. O. Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi ta dotsilnist yoho vykorystannia v Ukraini [Foreign experience of work motivation and expediency of its use in Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2011. № 21 (5). S. 368–372. [in Ukr.].

16. Die Services von DB Personenverkehr im Social Web. URL.: <https://inside.bahn.de/services-bahn-social-media/>. [in Eng.].

SUMMARY

Larysa V. Martseniuk, Oleksandra V. Kokitko, Diana O. Skubchenko. Economic security in railway transport as an effective component of stable development of railway transport. The competitiveness of an enterprise in comparison with other entities working with it in the same plane has a significant impact on the results of its activities, including profit.

If we talk about railway transport, in the field of providing passenger transportation within the country, then road transport has become a close and fairly significant competitor of railway transport, because the availability of cars to an ordinary citizen, an extensive network of bus routes, competitive cost and speed of delivery of a passenger from point A to point B by road vehicles have significantly weakened the place of rail transport in the passenger transportation market.

The following factors negatively influence the volume of passenger transportation by rail in Ukraine: ineffective reforms, their obsolescence and protraction, ineffective industry management system, outdated financial model and tariff setting system.

Ensuring a stable, profitable operation of a transport organization by identifying and meeting the needs of passengers to the maximum is the main goal of marketing in the field of passenger transportation.

The current tough market conditions for the implementation of financial and economic activities in the field of railway transportation require a change in the policy of using the labor potential of Ukrzaliznytsia in order to increase its financial potential.

In the article, the authors, in order to increase the competitiveness of railway transport, note not only on a thorough and large-scale renovation and reconstruction of railway transport infrastructure and rolling stock (with the help of public and private funding), but also the need to determine the needs of the passenger, his hopes and expectations from railway travel (for this it is proposed to create an appropriate marketing service in the structure of the railways, conduct regular surveys of passengers, etc.). The authors consider an increase in the motivation for high-quality performance of official duties by railroad employees as one of the important areas of increasing the competitiveness of rail passenger transportation, because it is they who come into direct contact with passengers and significantly affect the general impression of the passenger from the trip.

Keywords: *railway transport, railway passenger transportation, amount of passenger transportation, economic security, competitiveness of railway transport.*