

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Остапюк Борис Борисович

УДК: 338.47:656.07

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ
ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

051 – Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 / Б. Б. Остапюк

Науковий керівник: Дикань Володимир Леонідович, доктор економічних наук, професор

*Принципи дисертації: результати
з інших праць: Рішеннями, нормами
дослідженої теми: розділ ДВУ.820.05
Успішні результати спеціалізації
всередині розділу ДВУ.820.05
Харків – 2019
Учорашній / Чорнобривий І.В.*

АНОТАЦІЯ

Остапюк Б. Б. Управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) (051 – Економіка). – Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2019.

Дисертація присвячена удосконаленню теоретико-методологічних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень.

Одним із ключових трендів економічного розвитку сьогодення виступає лібералізація, яка висуває принципово нові вимоги до конкурентної взаємодії бізнес-суб'єктів на ринку і зумовлює трансформацію системи їх державного регулювання. Як пріоритети лібералізації виступають забезпечення прозорості діяльності бізнес-суб'єктів і гармонізації їх взаємовідносин, досягнення економічної справедливості і рівності умов функціонування гравців ринку, подолання статус-кво монополій і створення конкурентних умов на ринку.

З огляду на перспективу лібералізації ринку залізничних перевезень і забезпечення результативності такого роду змін у країні досліджено успішну практику реструктуризації залізничного сектора європейських країн, що дало змогу визначити доцільність поетапної лібералізації ринку послуг залізничного транспорту, відокремлення потенційно конкурентних і соціально значущих сфер діяльності АТ «Укрзалізниця» і забезпечення конкуренції на ринку.

Зважаючи на еволюційні зміни в характері конкурентних відносин суб'єктів ринку залізничних перевезень розкрито періоди трансформації інституційного забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, у

межах яких визначено інституційні прогалини в системі нормативно-правового забезпечення реалізації процесів реформування підприємств залізничної галузі та ідентифіковано ключові загрози їх розвитку. Для формування дієвої політики управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту визначено доцільність максимального врахування спектру загроз їх розвитку, зумовлених як поглибленням внутрішньогалузевих проблем, так і зміною конкурентних позицій залізничних підприємств на ринку транспортних послуг. З огляду на це виявлено і систематизовано загрози розвитку підприємств залізничного транспорту за такими групами: внутрішньосистемні загрози в розрізі бізнес-напрямів діяльності підприємств залізничної галузі, і позасистемні загрози, викликані лібералізацією ринку залізничних перевезень.

Грунтуючись на поглядах вчених щодо розкриття змісту економічної безпеки підприємства й уточнення її складових і зважаючи на перспективу демонополізації залізничної галузі обґрунтовано пріоритетність управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в розрізі таких функціональних складових, як організаційно-управлінська, виробничо-експлуатаційна, фінансово-інвестиційна, інтелектуально-кадрова, інформаційно-цифрова, соціально-екологічна, маркетингово-комунікаційна, конкурентно-партнерська та інституційно-адаптивна безпека. Розкрито змістові характеристики складових економічної безпеки підприємств залізничного транспорту і визначено перспективні напрями її забезпечення.

На основі аналізу і узагальнення положень щодо формування системи управління економічною безпекою підприємства визначені і структуровані об'єкти управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту у відповідності до стратегічної архітектури АТ «Укрзалізниця». Це дозволило розробити механізм управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, який послідовно реалізується на їх стратегічному, тактичному і оперативному рівнях шляхом визначення специфічних цілей, завдань, процесів й методів управління економічною безпекою.

Аргументовано доцільність використання в системі діагностики стану

економічної безпеки підприємств залізничного транспорту здійснення оцінки їх вразливості, що відображає нездатність протистояти загрозам через критичні недоліки у виробничо-господарській діяльності й організації стабілізаційних процесів. Порівняння поточних параметрів стану експлуатаційної діяльності АТ «Укрзалізниця» з їх докризовими значеннями дозволило виявити критичний рівень вразливості підприємств залізничного транспорту до зовнішніх змін і втрату їх стабілізаційних здатностей. Виявлено, що в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень існують передумови для втрати високомаржинальних вантажних та прибуткових пасажирських перевезень і зниження інвестиційної привабливості підприємств залізничного транспорту, що в сукупності зумовить посилення невизначеності і ризикованості середовища їх функціонування.

Стратегічного значення для підприємств залізничного транспорту в умовах їх переорієнтації на європейський і міжнародний ринок транспортно-логістичних послуг і загалом становлення національного ринку залізничних перевезень набуває зміна організаційно-управлінської структури підприємств залізничної галузі і концентрація уваги на бізнес-напрямах діяльності та стратегічних одиницях бізнесу в їх складі. З огляду на це запропоновано здійснювати оцінювання рівня безпеки підприємств залізничного транспорту за ключовими напрямками їх діяльності, які включають: пасажирські перевезення; вантажні перевезення; інфраструктуру; виробництво і сервіс; фінансово-інвестиційну та соціально-екологічну діяльність. З'ясовано, що загалом рівень економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» є незадовільним, у тому числі таких сегментів, як вантажні перевезення і соціально-екологічна діяльність також є незадовільним, а пасажирських перевезень, інфраструктури, виробництва та сервісу і фінансово-економічної діяльності є критичним.

Зважаючи на потребу підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі розкрито положення щодо формування сценаріїв її забезпечення. Залежно від цільових орієнтирів стану економічної безпеки підприємств галузі визначено базові (антикризовий, адаптивний, комунікаційний, прогресивний) і перехідні

(антикризово-адаптивний, адаптивно-комунікаційний, комунікаційно-прогресивний) сценарії реалізації стратегії їх економічної безпеки. З'ясовано, що наразі забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту здійснюється за антикризово-адаптаційним сценарієм, що не дає змоги повною мірою вирішити наявні поточні проблеми залізничного транспорту і забезпечити формування конкурентних переваг в умовах формування ринку залізничних перевезень.

За умов незавершеності реформаційних процесів у залізничній галузі та появи внутрішньогалузевої конкуренції забезпечення виробничої безпеки підприємств залізничного транспорту потребує кардинальних змін процесу надання транспортно-логістичних послуг. Для повноцінної участі і забезпечення високої якості послуг залізничних підприємств розроблено комплементарний підхід до організації взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання транспортно-логістичних послуг, що реалізуються через інформаційно-комунікаційну єдність, взаємодоповнюваність інтегрованих транспортно-логістичних послуг, а також синхронізацію техніко-технологічних аспектів бізнес-співпраці.

Встановлено, що в умовах цифрової економіки суттєво змінився склад затребуваних професій, компетенцій і навичок працівників, які забезпечують конкурентоспроможність персоналу і підприємства в цілому. З метою успішної реалізації структурно-організаційних змін у залізничній галузі запропоновано систему формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх кадрової безпеки, яка ґрунтується на врахуванні особливостей розвитку цифрових компетенцій персоналу і їх впливу на формування якісного кадрового потенціалу, а також передбачає впровадження комплексу технологій та інструментів формування висококваліфікованого персоналу, спроможного до виконання виробничих завдань за умови цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту.

У контексті нівелювання впливу інформаційних загроз розвитку підприємств залізничного транспорту, які набули особливого посилення в

умовах лібералізації ринку і розширення бізнес-простору, аргументовано доцільність формування та розвитку культури інформаційної безпеки, яка являє собою унікальне поєднання неформальних і формальних правил, цінностей, норм поведінки, що визначають відносини працівників з керівництвом, між собою, з клієнтами, партнерами та конкурентами з метою забезпечення ефективної інформаційної діяльності та запобігання відповідним внутрішнім та зовнішнім загрозам діяльності підприємств залізничної галузі.

Доведено, що домінантною умовою для формування та впровадження нової культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту, її подальшого розвитку і забезпечення довготривалої дієвості є наявність системного менеджменту інформаційної безпеки, що повинен мати організаційну, нормативно-правову та технічну складові, відповідати сучасним імперативам розвитку світової економіки, а також підтримуватися всіма ланками управління. Зважаючи на етичний контекст управління інформаційною безпекою розроблено підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту. Розкрито функції, основні етапи формування, методи розвитку, базові компоненти, сфери прояву (бізнес-сферу, внутрішньокорпоративну), а також рівні управління культурою інформаційної безпеки.

Ключові слова: економічна безпека, управління, загрози, ризики, механізм, діагностика, стратегія, підприємства залізничного транспорту, лібералізація, ринок залізничних перевезень, кадрова безпека, інформаційна культура.

SUMMARY

Ostapyuk B. B. Management of economic safety of the railway transport enterprises in the liberalization conditions of the railway transportations market.

– Qualifying scientific work as a manuscript.

The thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences, specialty

08.00.04 – economy and management of enterprises (by types of economic activity) (051 – Economics). – Ukrainian State University of Railway Transport of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2019.

The dissertation is devoted to the improvement of theoretical and methodological provisions, methodological approaches and practical recommendations for the management of economic security of railway transport enterprises in the conditions of liberalization of the railway transport market.

One of the key trends of economic development in our time is liberalization, which puts forward fundamentally new requirements for competitive interaction of business entities in the market and predetermines the transformation of the system of their state regulation. The priorities of liberalization are ensuring transparency of business entities and harmonization of their relationships, achieving economic justice and equality of market players, overcoming the status quo of monopolies and creating competitive conditions in the market.

Given the prospect of liberalization of the rail market and ensure the effectiveness of such change in the country studied the practice of successful restructuring of the rail sector the European countries, which allowed to determine the feasibility of a phased liberalization the market of railway transport services, separation of potentially competitive and socially significant spheres of activity JSC “Ukrzaliznytsya” and ensure competition in the market.

Despite the evolutionary changes in the nature of competitive relations of constituent entities the rail market reveals the periods of transformation the institutional development of the railway transport enterprises, in which the identification of institutional gaps in the system of normative-legal support of implementation processes reforming the enterprises of the railway sector and identified key threats to their development. For the formation of effective policy management of economic security enterprises of railway transport was considered reasonable maximum given the range of threats to their development, due to both the deepening of intra-industry problems and change the competitive position of railway undertakings in the market of transport services. With this in mind, the threats to the

development of railway transport enterprises are identified and systematized in the following groups: intra-system threats in the context of business activities railway enterprises, and non-system threats caused by the liberalization of the railway transport market.

Based on scientists views regarding disclosure of economic security and refinement of its components and given the prospect deregulation of the railway industry justified the priority of management economic security of enterprises railway transport in the context of such functional components as organizational and managerial, production and operational, financial and investment, intellectual and personnel, information and digital, social and environmental, marketing and communication, competitive partner and institutional adaptive security. The content characteristics of the components economic security of railway transport enterprises are disclosed and promising directions of its provision are determined.

On the basis of the analysis and generalization provisions on formation of management system economic safety of the enterprise certain and structured objects of management economic safety of the enterprises railway transport according to strategic architecture of JSC “Ukrzaliznytsia”. It allowed to develop the mechanism of management economic safety of the enterprises railway transport which is consistently realized at their strategic, tactical and operational levels by definition of the specific purposes, tasks, processes and methods of management economic safety.

Convincingly the advisability of using system diagnostics economic security enterprises of railway transport and assessment of their vulnerability, which reflects inability to resist the threats through critical weaknesses in production and business activities and the stabilization processes. Comparison of the current parameters of the state operational activity of JSC “Ukrzaliznytsia” with their pre-crisis values allowed to reveal the critical level of vulnerability railway transport enterprises to external changes and loss of their stabilization abilities. It is revealed that in the conditions of liberalization the rail market there are prerequisites for the loss of high-margin profitable freight and passenger traffic and reduced investment attractiveness of enterprises railway transport, which together contribute to the increased uncertainty

and risk environment of their functioning.

Of strategic importance for the railway transport enterprises in the conditions of their reorientation to the European and international market of transport and logistics services and in general the formation of the national market railway transport acquires a change in the organizational and managerial structure of the railway industry enterprises and focus on business activities and strategic business units in their composition. Taking this into account, it is proposed to assess the level of safety railway transport enterprises in key areas of their activities, which include: passenger transportation; freight transportation; infrastructure; production and service; financial, investment and social and environmental activities. It was found that in general the level of economic security of JSC "Ukrzaliznytsia" is unsatisfactory, including such segments as cargo transportation and social and environmental activities is also unsatisfactory, and passenger transportation, infrastructure, production and service, and financial and economic activities is critical.

Taking into account the need to improve the efficiency of management economic security of railway transport enterprises in the long term, the provision on the formation of scenarios for its provision is disclosed. The basic (anti-crisis, adaptive, communication, progressive) and transitional (anti-crisis-adaptive, adaptive-communication, communication-progressive) scenarios for the implementation of the strategy their economic security are determined depending on the targets of the state economic security enterprises of the industry. Found out that currently the economic security enterprises of railway transport is carried out by antecesevo-adaptive scenario, which makes it impossible to fully address the current problems of railway transport and to ensure the formation of competitive advantages in the conditions of formation the rail market.

In the conditions of incompleteness processes of reforming railway branch and emergence of intraindustrial competition maintenance of industrial safety of the enterprises of railway transport demands cardinal changes of process providing transport and logistic services. For full participation and ensuring high quality of services railway enterprises, a complementary approach to the organization of

interaction JSC “Ukrzaliznytsia” with other entities of the railway transportation market in the provision of transport and logistics services implemented through information and communication technology, complementarity of integrated transport and logistics services, as well as synchronization of technical and technological aspects of business cooperation was developed.

It is established that in the conditions of digital economy the structure of demanded professions, competences and skills of employees which provide competitiveness of the personnel and the enterprise as a whole has essentially changed. In order to successfully implement structural and organizational changes in the railway industry, a system of forming a personnel reserve of railway transport enterprises in the context of ensuring personnel security is proposed, which is based on taking into account the peculiarities of the development of digital competencies of personnel and their impact on the formation of high-quality personnel potential, and also provides for the introduction of a set of technologies and tools for the formation of highly qualified personnel capable of performing production tasks in the digital transformation of railway transport enterprises.

In the context of leveling the impact of information threats on the development of railway transport enterprises, which have gained particular strength in the conditions of market liberalization and expansion of business space, the expediency of forming and developing an information security culture, which is a unique combination of informal and formal rules, values, norms of behavior that determine the relations of employees with management, among themselves, with customers, is reasoned, partners and competitors in order to ensure effective information activities and prevent relevant internal and external threats to the activities of enterprises the railway industry.

It is proved that the dominant condition for the formation and implementation of a new culture of information security railway transport enterprises, its further development and long-term effectiveness is the availability of information security management system, should have organizational, regulatory and technical components, meet the modern imperatives of the world economy, as well as be

supported by all levels of management. Despite the ethical context of information security management, an approach to the formation and development of information security culture of railway transport enterprises has been developed. The functions, main stages of formation, methods of development, basic components, spheres of manifestation (business sphere, intra-corporate), as well as levels of information security culture management are disclosed.

Keywords: economic security, management, threats, risks, mechanism, diagnostics, strategy, railway transport enterprises, liberalization, railway transport market, personnel security, information culture.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

монографія

1. Остапюк Б. Б. Формування інструментарію забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія* / За ред. О. В. Ареф'євої. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С. 235–245. *(Особистий внесок: розроблено організаційні засади управління економічною безпекою ПЗТ, що ґрунтуються на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень).*

статті у наукових фахових видання, що індексуються в міжнародних наукометричних базах

2. Остапюк Б. Б. Діагностика економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Економіка. 2018. №4 (8). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/issue/view/11/27>. (дата звернення 02.09.2018 р.).

3. Остапюк Б. Б. Особливості конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 135–141.

4. Остапюк Б. Б. Систематизація загроз економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 50–61.

5. Остапюк Б. Б. Концептуальні засади формування механізму економічної безпеки залізничного транспорту. *Моделювання регіональної економіки*. 2018. № 1(31). С. 260–269.

6. Остапюк Б. Б. Стратегія економічної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 124–132.

7. Остапюк Б. Б. Напрямки забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в інформаційній сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 102–108.

8. Остапюк Б. Б. Інтелектуально-кадрова складова управління економічною безпекою залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 90–95.

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

9. Остапюк Б. Б. Фактори конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 – 19 квітня 2018 р., м. Харків). У 3-х частинах. Харків : ХНУБА, 2018. Ч.2. С.82–84.

10. Остапюк Б. Б. Вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки на прикладі залізничного транспорту. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 листопада 2018 р., м. Львів). У 2-х частинах. Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 2. С. 338–342.

11. Остапюк Б. Б., Дикань В. Л. Управління економічною безпекою вітчизняних підприємств залізничного транспорту. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : тези VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р, м. Харків). Харків : НАНГУ, 2018. С. 183–185. URL: <http://nangu.edu.ua> (дата звернення:

29.11.2018). (*Особистий внесок: ідентифіковано ключові загрози економічній безпеці підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень*).

12. Остапюк Б. Б. Стратегічне управління економічною безпекою залізничного транспорту України. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнародною участю (11 – 12 квітня 2019 р., м. Дніпро). У 2-х частинах. Дніпро: НМетАУ, 2019. Ч. 1. С. 134–138.

13. Остапюк Б. Б. Управління кадровим потенціалом підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XV Міжнар. наук.-практ. конф. (6 – 8 червня 2019 р., м. Харків). У 2-х частинах. Харків : УкрДУЗТ. Ч. 2. С. 46–48.

14. Остапюк Б. Б. Особливості забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту. *Методичні підходи до формування стратегічного бачення соціально-економічного розвитку регіонів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (22 червня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро : НО «Перспектива», 2019. С. 25–27.

15. Остапюк Б. Б. Стейкхолдер-орієнтований підхід до формування системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Наука та інновації як основні шляхи вдосконалення економічного потенціалу країни*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (29 червня 2019 р., м. Львів). Львів : ГО «Львівська економічна фундація», 2019. С. 69–71.

16. Остапюк Б. Б. Напрями забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки залізничного транспорту. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (12 липня 2019 р., м. Полтава). У 2-х частинах. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 53–54.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ	16
Вступ.....	17
РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	26
1.1 Дослідження еволюції розвитку інституціонального середовища функціонування підприємств залізничного транспорту.....	26
1.2. Систематизація загроз функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень	58
1.3. Складові економічної безпеки підприємств залізничного транспорту..	85
Висновки до розділу 1.....	96
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.....	98
2.1. Системний підхід в управлінні економічною безпекою підприємств залізничного транспорту	98
2.2. Діагностика економічної безпеки підприємств залізничного транспорту.....	121
2.3. Формування стратегії економічної безпеки підприємств залізничного транспорту.....	143
Висновки до розділу 2.....	168
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.....	170

3.1. Організаційні засади управління виробничою складовою економічною безпеки підприємств залізничного транспорту	170
3.2. Кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту	183
3.3. Забезпечення інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту в інформаційній сфері.....	208
Висновки до розділу 3.....	227
ВИСНОВКИ.....	230
Список використаних джерел.....	234
ДОДАТОК А. ОГЛЯД ДИСЕРТАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	263
ДОДАТОК Б. АНКЕТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕТАЛОННИХ ЗНАЧЕНЬ І ПРІОРИТЕТІВ ПОКАЗНИКІВ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	265
ДОДАТОК В. ВИЗНАЧЕННЯ МАКСИМАЛЬНИХ І МІНІМАЛЬНИХ ЗНАЧЕНЬ ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	267
ДОДАТОК Г. РАНЖУВАННЯ І ОЦІНКА ВЕЛИЧИНИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	271
ДОДАТОК Д. СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ.....	274
ДОДАТОК Е. АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	277

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ
ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ

1. АТ «Укрзалізниця» (Товариство, залізнична компанія)	акціонерне товариство «Українська залізниця» з 31.10.2018 р., публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» з 25.06.2014 р., є правонаступником усіх прав і обов'язків державної адміністрації залізничного транспорту Укрзалізниці та підприємств залізничного транспорту
2. ВВП	валовий внутрішній продукт
3. ДПП	державно-приватне партнерство
4. ЄС	Європейський Союз
5. ВАТ «РЖД»	відкрите акціонерне товариство «Російські залізниці»
6. ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку
7. КЕХІМ	Експортно-імпортний банк Кореї
8. ПЗТ	підприємства залізничного транспорту
9. СНД	співдружність незалежних держав
10. НР	людські ресурси
11. ВШМ	високошвидкісні магістралі
12. КНР	Китайська народна республіка

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Залучення України до процесів розбудови міжнародної транспортно-логістичної інфраструктури як повноцінного бізнес-партнера, забезпечення інтеграції вітчизняного залізничного транспорту до європейської транспортної мережі і досягнення цифрової трансформації української залізниці в умовах посилення глобальної конкуренції на транспортному ринку потребує активізації процесів реформування залізничної галузі і забезпечення поетапної лібералізації ринку послуг залізничного транспорту з урахуванням позитивного досвіду реструктуризації залізничного сектора передових країн.

Однак відкриття ринку залізничних перевезень в умовах системної кризи галузі і наявності суттєвих прогалин у здійсненні її реформування генерує низку додаткових загроз для підприємств залізничного транспорту, пов'язаних із втратою їх конкурентних позицій, що зумовлює критичне зниження рівня економічної безпеки підприємств галузі, унеможливаючи реалізацію стратегічних, для підтримки конкурентоспроможності залізничного транспорту, ініціатив. Вирішення цієї проблеми є одним із першочергових завдань для підприємств залізничного транспорту, у площині якого знаходиться питання розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування системних і дієвих рішень у сфері управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту за умов активізації конкурентної боротьби.

Теоретичний базис управління економічною безпекою підприємств та його інструментарій ґрунтовно відображені у працях таких учених-науковців, як: Н. Аванесова, О. Ареф'єва, В. Білоус, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Дикань, Є. Діденко, І. Дмитрієв, Я. Жаліло, Г. Козаченко, О. Криворучко, Ю. Лисенко, О. Ляшенко, Л. Мельник, О. Мних, С. Мочерний, В. Мунтіян, В. Немченко, Н. Нижник, Л. Українська, В. Франчук, Г. Черняк, А. Штангрет, В. Шинкаренко та ін.

Вагомий внесок у вирішення проблем забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі зробили такі вчені, як Ю. Бараш, О. Дейнека, В. Дикань, Г. Ейтутіс, О. Євсєєва, І. Зайцева, О. Зоріна, Л. Калініченко, В. Компанієць, М. Корінь, О. Кірдіна, М. Міщенко, І. Назаренко, В. Овчиннікова, Л. Позднякова, І. Посохов, В. Прохорова, Т. Тимофєєва, І. Токмакова, В. Третяк, О. Чередниченко, О. Чупир та ін.

Віддаючи належне науковому та практичному значенню праць вищезазначених науковців, необхідно вказати, що поряд із значною кількістю розробок у сфері забезпечення економічної безпеки залізничної галузі існує потреба в розвитку теоретичних основ і методичних підходів до управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання з урахуванням процесів лібералізації ринку залізничних перевезень. У зв'язку з цим вельми доречним є удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, формування підходу до оцінювання рівня економічної безпеки за видами діяльності і сценаріїв стратегії управління економічною безпекою, розроблення механізмів та інструментарію управління виробничою, кадровою та інформаційною безпекою підприємств галузі.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати і висновки дисертаційного дослідження використано при виконанні наукових досліджень Національного авіаційного університету за темою «Управління сталим розвитком інтеграційних процесів підприємств повітряного транспорту в міжнародному просторі» (номер державної реєстрації 0118U004287), де розроблено організаційні засади управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, що ґрунтуються на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень.

Дисертація виконувалася відповідно до основних положень Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019 – 2023 роки (затверджено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010 – 2019 роки (затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень.

Поставлена мета дисертаційного дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати еволюційні процеси інституційного забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту і з'ясувати періоди його трансформації;

- виявити тенденції і перспективи розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень і систематизувати загрози їх економічній безпеці за бізнес-напрямами діяльності;

- сформулювати механізм управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, що враховує трансформації залізничного транспорту і умов його функціонування;

- розробити підходи до діагностики економічної безпеки підприємств залізничного транспорту на основі оцінювання вразливості й формування комплексної оцінки за напрямами діяльності;

- розвинути положення щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту;

- сформулювати організаційні засади управління економічною безпекою

підприємств залізничного транспорту, які ґрунтуються на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання інтегрованих транспортно-логістичних послуг;

- удосконалити систему формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх кадрової безпеки;

- запропонувати підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту.

Об'єкт дослідження – процес управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи і практичні рекомендації щодо управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань використано такі методи: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту України; *систематизація і класифікація* – для систематизації загроз розвитку підприємств залізничного транспорту та упорядкування складових забезпечення їх економічної безпеки за функціональною ознакою; *абстрактно-логічний* – для обґрунтування етапів трансформації інституційного забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, розроблення механізму управління їх економічною безпекою; *моделювання* – для обґрунтування системи формування кадрового резерву підприємств галузі; *експертний, розрахунково-аналітичний* – для діагностики економічної безпеки підприємств залізничного транспорту; *аналогії та екстраполяції* – для розроблення положень щодо формування стратегії економічної безпеки підприємств залізничного транспорту і типологізації сценаріїв її реалізації.

Інформаційну базу дослідження склали закони та підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність із забезпечення економічної безпеки й функціонування підприємств залізничного транспорту України, публікації

провідних вітчизняних і зарубіжних учених, монографічні дослідження фахівців за проблематикою управління економічною безпекою підприємств, дані фінансової і статистичної звітності АТ «Укрзалізниця», ресурси Інтернету.

Наукова новизна отриманих результатів. Результати наукового дослідження в сукупності вирішують важливу наукову проблему розроблення теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень. Основні положення дисертації, які мають наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

удосконалено:

- механізм управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, побудовано з урахуванням особливостей економічних інтересів як об'єктів управління економічною безпекою і можливості керування компонентами економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту на різних рівнях їх стратегічної архітектури. Визначено цілі, завдання, процеси і методи управління економічною безпекою на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях підприємств залізничного транспорту. Реалізація цього механізму забезпечує комплексність і системність управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту;

- підхід до діагностики економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від відомих, полягає в оцінюванні їх вразливості та визначенні рівнів економічної безпеки підприємств галузі за видами їх діяльності і розрахунку інтегрального показника економічної безпеки як середньозваженої величини за такими складовими, як пасажирські перевезення, вантажні перевезення, інфраструктура, виробництво і сервіс, фінансово-інвестиційна і соціально-екологічна діяльність. Застосування цього підходу дає змогу визначити й структурувати недоліки і внутрішні загрози діяльності підприємств залізничного транспорту;

- організаційні засади управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, які, на відміну від відомих, ґрунтуються на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання інтегрованих транспортно-логістичних послуг і реалізуються через інформаційно-комунікаційну єдність, взаємодоповнюваність спільних транспортно-логістичних послуг, а також синхронізацію техніко-технологічних аспектів бізнес-співпраці. Цей підхід дає змогу нівелювати загрози у сфері експлуатаційної діяльності підприємств залізничного транспорту, зумовлені розвитком ринку залізничних перевезень;

- систему формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх кадрової безпеки, що, на відміну від відомих, враховує вплив розвитку цифрових компетенцій персоналу на формування якісного кадрового потенціалу і передбачає впровадження комплексу технологій та інструментів формування висококваліфікованого персоналу, спроможного до виконання виробничих завдань за умови цифрової трансформації залізничних підприємств. Ця пропозиція сприятиме підвищенню рівня цифрової компетенції персоналу, подоланню кадрових загроз та забезпеченню економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах формування цифрової економіки;

- періоди розвитку інституційного забезпечення функціонування підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, по-перше, враховують еволюцію зміни характеру конкурентних відносин у залізничній галузі; по-друге, визначають інституційні прогалини в системі нормативно-правового забезпечення процесів реформування підприємств залізничної галузі. Це дало змогу виявити ключові загрози розвитку підприємств залізничного транспорту на кожному з етапів і визначити напрями забезпечення економічної безпеки підприємств галузі;

набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо формування стратегії забезпечення

економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, які, на відміну від відомих, розкривають базові (антикризовий, адаптивний, комунікаційний, прогресивний) і перехідні (антикризово-адаптивний, адаптивно-комунікаційний, комунікаційно-прогресивний) сценарії її реалізації, що визначені відповідно до цільових параметрів функціонування підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі. Типологізація сценаріїв і розкриття їх інструментарію дає змогу з'ясувати перспективні для впровадження заходи із забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту;

- систематизація загроз розвитку підприємств залізничного транспорту, яка відрізняється від існуючих підходів виділенням внутрішньосистемних загроз за бізнес-напрямами діяльності підприємств галузі і позасистемних загроз, зумовлених лібералізацією ринку залізничних перевезень. Це дало змогу більш ґрунтовно підійти до вибору складових управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту з урахуванням вимог конкурентного середовища їх функціонування;

- підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, розкриває функції культури, основні етапи формування, методи розвитку, базові компоненти, сфери прояву (бізнес-сферу, внутрішньокорпоративну), а також рівні управління культурою інформаційної безпеки. Це стане основою для забезпечення інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту при одночасній підтримці високого рівня інформаційно-комунікаційної довіри бізнес-партнерів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені в дисертації теоретико-методичні положення і практичні рекомендації можуть бути використані в процесі обґрунтування стратегічних і поточних планів та розроблення практичних заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. Сукупність отриманих наукових положень доведено до рівня методичних рекомендацій і прикладного інструментарію, практичне застосування яких дасть змогу покращити

ефективність процесів управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема положення щодо використання інструментарію механізму управління економічною безпекою впроваджено в діяльність СП «Харківська автобаза» РФ «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 23/02 від 26 лютого 2019 р.), підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту впроваджено в діяльність філії «Панютинський вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження №22/03 від 19 березня 2019 р.), пропозиції щодо діагностики економічної безпеки впроваджено в діяльність ВП «Куп'янська дирекція залізничних перевезень» РФ «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 219/03 від 28 березня 2019 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Економічна безпека підприємства», «Економічна розвідка та безпека бізнесу», «Антикризове управління підприємством», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків», «Конкурентоспроможність підприємства» і при виконанні випускних кваліфікаційних робіт магістрів, що підтверджується актом впровадження від 21 травня 2019 р.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, отримані в дисертаційній роботі і винесені на захист, здобуто особисто автором і відображено в наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві [1, 11], у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом особистої роботи автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження пройшли апробацію на 6 міжнародних і 2 всеукраїнських науково-практичних конференціях: Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток (Харків, 2018); Актуальні проблеми

економіки та управління в умовах системної кризи (Львів, 2018); Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання (Харків, 2018); Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки (Дніпро, 2019); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2019); Методичні підходи до формування стратегічного бачення соціально-економічного розвитку регіонів (Дніпро, 2019); Наука та інновації як основні шляхи вдосконалення економічного потенціалу країни (Львів, 2019); Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права (Полтава, 2019).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 16 наукових праць, серед яких 1 колективна монографія, 7 статей у наукових фахових виданнях (входять до наукометричних баз даних) і 8 матеріалів і тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць становить 4,85 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,75 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 282 сторінок, у т. ч. Основний текст займає 204 сторінок. Матеріали дисертації містять 37 рисунків, 27 таблиць та 6 додатків. Список використаних джерел налічує 274 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ
ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ1.1. Дослідження еволюції розвитку інституціонального середовища
функціонування підприємств залізничного транспорту

Поглиблення міжнародного транспортно-логістичного співробітництва, досягнення структурних економічних змін, забезпечення євроінтеграційного спрямування розвитку України і впровадження євродиректив вимагають зміни підходів до формування моделі розвитку залізничного транспорту в країні, чіткого розмежування потенційно конкурентних сфер діяльності залізничної компанії і поступового відходу від державного регулювання в конкурентних сегментах ринку залізничного сектора. По-перше, це дозволить забезпечити якісну інтеграцію вітчизняного залізничного транспорту до європейської транспортно-логістичної системи. По-друге, це сприятиме залученню України до реалізації проектів розбудови міжнародної транспортно-логістичної інфраструктури і її позиціонування як повноцінного бізнес-партнера. По-третє, і найголовніше, це створить передумови для інтелектуально-інноваційного розвитку вітчизняного залізничного транспорту, зокрема якісного оновлення і модернізації його інфраструктури і рухомого складу.

Відтак у країнах ЄС процеси кардинальної реструктуризації залізничного транспорту започатковано ще в першій половині 1990-х рр. Ці зміни були орієнтовані на стимулювання поступового відкриття ринку за рахунок забезпечення недискримінаційного доступу та впровадження стандартів експлуатаційної сумісності і безпосередньо мали на меті подолання негативних тенденцій у залізничній галузі, що були обумовлені в ряді випадків низькою ефективністю організації перевезень [1].

За останні десятиліття відбулася значна трансформація залізничного сектора країн ЄС у напрямі сприяння підвищенню конкурентоспроможності і забезпечення відкритості ринку. В основу підходу країн ЄС до реформування покладено ідею, що посилення конкуренції сприяє формуванню більш ефективної і орієнтованої на запити клієнтів галузі. Також було прийнято заходи щодо підвищення експлуатаційної сумісності та безпеки національних мереж з метою подальшого формування єдиного європейського залізничного простору. Загалом реформування залізничного сектора в ЄС переслідує три основні цілі: а) розділення сфер управління інфраструктурою і здійснення залізничних перевезень; б) забезпечення відкритості ринку і лібералізація залізничних послуг; в) створення єдиного транспортного ринку за рахунок стимулювання експлуатаційної сумісності та узгодження технічних вимог [1].

В Україні сектор залізничного транспорту донині залишається монопольним, а ринок залізничних перевезень – висококонцентрованим. Оскільки на ринку функціонує монопольна структура АТ «Укрзалізниця», 100 % акцій якої належить державі в особі Кабінету Міністрів України. Тому її діяльність піддається значному регуляторному впливу з боку держави.

Формування вітчизняної системи залізничного транспорту започатковано прийняттям у грудні 1991 р. Постанови Кабінету Міністрів України «Про створення Державної адміністрації залізничного транспорту України» з метою організації ефективного управління залізничним транспортом і забезпечення потреб національної економіки та населення в перевезеннях [2]. Відповідно державним органом управління у сфері залізничного транспорту визнано Державну адміністрацію залізничного транспорту України.

На цьому етапі відбувалося розділення єдиної радянської системи залізничного транспорту і становлення відособлених залізниць колишніх країн пострадянського простору. Це супроводжувалося нормативно-правовими змінами, які стосувалися поділу спільного інвентарного парку рухомого складу між країнами, тарифної політики щодо здійснення вантажних та пасажирських перевезень у міждержавному сполученні, організації міждержавних стикових

пунктів залізниць на перехідний період тощо. Крім цього відбувалося законодавче закріплення питань щодо регулювання державою тарифів на послуги залізничного транспорту у внутрішньому сполученні, забезпечення потреб залізничної галузі в паливно-енергетичних ресурсах, інших матеріалах, комплектуючих та запчастинах тощо.

Починаючи з 1994 р. розпочався період затвердження програмних документів щодо розвитку підприємств залізничного транспорту. Відтак у лютому 1994 р. затверджено Державну програму електрифікації залізниць на період 1994-2004 роки, спрямовану на електрифікацію 2148 км залізничних колій з метою доведення обсягу перевезень на залізницях країни електричною тягою до 85 % [3]. У травні 1994 р. прийнято Постанову Кабінету Міністрів України «Про державну підтримку залізничного транспорту у 1994 році», яка передбачала виділення бюджетних коштів на придбання і розвиток виробництва рухомого складу та запчастин до нього, організацію належного матеріально-технічного забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту [4]. У вересні 1995 р. схвалено заходи щодо державної підтримки залізниць у 1995-1996 рр., які включають: виділення державних коштів на придбання рухомого складу вітчизняного виробництва; формування тарифів на перевезення з урахуванням рівня відшкодування експлуатаційних витрат і отримання прибутку, необхідного для відновлення основних виробничих фондів і досягнення самофінансування діяльності залізниць; компенсацію місцевими бюджетами понесених витрат залізниці у разі встановлення тарифів на приміські пасажирські перевезення на рівні нижче фактичних затрат тощо. Також затверджено перелік заходів щодо стабілізації фінансово-економічного стану і зниження непродуктивних витрат залізниць у відповідний період [5].

Наступний 1996 р. ознаменувався прийняттям ключового нормативно-правового акту в цій сфері – Закону України «Про залізничний транспорт», що визначив правові, економічні і організаційні засади діяльності залізничного транспорту як єдиного виробничо-технологічного комплексу, його відносини з органами виконавчої влади і місцевого самоврядування, іншими зацікавленими

особами [6]. Також передбачено впровадження заходів щодо стабілізації розвитку залізничного транспорту, спрямовані на зменшення експлуатаційних витрат, приведення виробничої бази та чисельності працівників у відповідність з виконуваними обсягами робіт; розроблення і затвердження положення щодо порядку розподілу доходних надходжень та їх зарахування на рахунки Укрзалізниці; порядку видачі пільгових квитків для проїзду громадян і компенсації цих витрат залізницям; положення про порядок та умови видачі службових квитків працівникам залізничного транспорту для проїзду залізницями тощо [7]. У квітні 1997 р. відбулося схвалення Програми щодо підвищення безпеки руху на залізницях у 1997-2001 рр., яка акцентувала увагу на розробленні і впровадженні організаційних та інженерно-технічних заходів, спрямованих на підвищення безпеки руху і створення умов для безперебійної роботи залізничного транспорту. Необхідний обсяг капітальних вкладень на її реалізацію оцінено в 171,1 млн грн, з яких 85,0 млн грн – власні кошти залізниць, 43,8 млн грн – кошти державного бюджету [8].

З метою стабілізації діяльності залізниць, збереження їх технічного потенціалу та забезпечення потреб суспільного виробництва і населення у залізничних перевезеннях у червні 1997 р. схвалено Постанову Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо поліпшення діяльності залізниць у 1997 р.». Вона містить заходи стосовно відшкодування витрат на капітальний ремонт основних засобів залізничного транспорту за рахунок використання збільшеної норми амортизаційних відрахувань, розроблення дієвого механізму розрахунків промислових підприємств із залізницями з метою недопущення заборгованості за надані транспортні послуги, підготовки і затвердження концепції реструктуризації залізничного транспорту, встановлення тарифних класів вантажів залежно від транспортної складової в ціні продукції тощо [9]. Стосовно державної підтримки процесів оновлення пасажирського рухомого складу слід вказати, що державою в цей період прийнято рішення щодо проведення Київським електровагоноремонтним заводом взаємозаліку за платежами з податку на додану вартість на суму 2 млн грн у рахунок коштів,

які спрямовуються до Державного бюджету України і передбачаються Міністерству транспорту України на оновлення рухомого складу залізниць транспортними засобами вітчизняного виробництва [10].

Важливо також відзначити затвердження в серпні 1997 р. Концепції створення та функціонування національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні на період до 2015 р. [11], яка спрямована на розбудову національної мережі міжнародних транспортних коридорів та її інтеграцію в міжнародний транспортний простір. Концепція містить низку завдань щодо реконструкції і модернізації існуючої транспортної мережі, а також спорудження нової мережі з повним комплексом інфраструктури згідно міжнародним стандартам розбудови транспортно-логістичної інфраструктури. Зокрема в рамках виконання програми створення та функціонування національної мережі міжнародних транспортних коридорів, Укрзалізницею за період 1998-2004 рр. і 9 місяців 2005 р. на напрямках коридорів відремонтовано всіма видами ремонтів і модернізовано близько 6000 км колії, електрифіковано 610 км, проведені значні роботи з модернізації пристроїв сигналізації, централізації та блокування і зв'язку. Загальний розмір власних коштів Укрзалізниці, вкладених у розвиток національної мережі міжнародних транспортних коридорів складає 1,5 млрд грн [12].

Оновлення пасажирського рухомого складу залізничного транспорту визначено одним із основних напрямів державної підтримки розвитку галузі і в 1999 р. Зокрема було заплановано за рахунок державних капітальних вкладень здійснити модернізацію зношених пасажирських електровозів (6 електровозів на суму 20 млн грн), пасажирських вагонів (78 вагонів на суму 43,5 млн грн) і вагонів електропоїздів (75 вагонів на суму 15 млн грн) із збільшенням їх експлуатаційного ресурсу в межах заводів, виготовити на вітчизняних машинобудівних підприємствах 8 вагонів дизель-поїздів (8 млн грн) і дослідну партію магістральних електровозів постійного струму для пасажирсько-вантажного руху (3 електровози на суму 13,5 млн грн) [13].

Важливою подією стало підписання кредитної угоди «Проект розвитку

залізничних шляхів України» між Укрзалізницею та Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) на суму 51,8 млн дол. на закупівлю сучасного обладнання для технічного обслуговування залізничних колій, колійних матеріалів, які будуть використані для реабілітації Трансєвропейського коридору № 3; розробки та встановлення системи управління технічним обслуговуванням колійного господарства. Загалом даний проект спрямований на впровадження ініціатив щодо комерціалізації у сферах бізнес-планування системи управління технічним обслуговуванням колій і поліпшення їх експлуатаційного стану [14]. Загальна вартість реалізованого проекту щодо оновлення колійної техніки склала 92,1 млн дол. [12]. Слід вказати, що фінансові зобов'язання Укрзалізниці були гарантовані державою на основі підписання відповідної гарантійної угоди між Україною і ЄБРР.

Даному етапу характерні прояви міжвидової конкуренції на ринку транспортних послуг, що змушує підприємства залізничного транспорту вдаватися до перегляду принципів господарювання з метою впровадження ринкових ініціатив, притаманних корпоративізованим структурам. По-перше, впровадження принципів комерціалізації, які передбачають надання транспортних послуг технічно найбільш ефективним і найменш витратним чином; забезпечення доходності залізниць на рівні, достатньому для покриття поточних витрат і забезпечення належного обслуговування та оновлення виробничих фондів; залучення приватного сектора до інвестування процесів експлуатаційного забезпечення розвитку залізничного транспорту, зокрема сфери виробництва, модернізації та оновлення рухомого складу, розбудови інтермодальної інфраструктури як на основі прямого інвестування, так і через використання механізму концесії. По-друге, компенсація збитковості діяльності залізничного транспорту на основі досягнення рентабельності вантажних і беззбитковості пасажирських перевезень; використання контрактних форм співпраці залізниць із органами державної виконавчої влади щодо компенсації виконання залізничним транспортом суспільно значущих перевезень, у т.ч. пільгових категорій населення; подолання перехресного субсидювання

пасажирських перевезень за рахунок доходів від перевезення вантажів. По-третє, недопущення зловживання монопольним становищем Укрзалізниці у сфері залізничного транспорту, що визначає потребу тарифного регулювання з боку держави; збільшення прибутку перш за все за рахунок оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці (зокрема на основі впровадження сучасних технологій), а не шляхом підвищення тарифів на залізничні перевезення. По-четверте, удосконалення принципів управління і обліку операційної діяльності на основі розділення управлінських і господарських функцій у сфері залізничного транспорту, а також орієнтації на повноцінне задоволення потреб споживачів, у т.ч. за рахунок створення відповідних маркетингових відділів. По-п'яте, здійснення організаційних нововведень, зокрема шляхом створення спеціального відділу, відповідального за технічне обслуговування колій на комерційній основі. По-шосте, покращення управління соціальною інфраструктурою, зокрема на основі виведення її з організаційної структури залізниць і здійснення її відокремленого управління та фінансування тощо.

Важливим кроком щодо активізації процесів реформування залізничної галузі стало Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 квітня 2000 р. «Про стан залізничного транспорту України та заходи щодо забезпечення його ефективного функціонування». Задля виконання рішення Ради було передбачено реалізацію низки вагомих завдань, серед яких на рівні Кабінету Міністрів України заплановано: розроблення Концепції реформування транспортного сектора національної економіки і Державної програми розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на 2000-2004 роки; впровадження заходів щодо стимулювання транзитних перевезень; утворення міжвідомчого органу з питань регулювання тарифів і знижок на транспортні послуги; опрацювання питання щодо реорганізації структури управління галуззю і забезпечення повного розмежування функцій державного і господарського управління; розроблення програми залучення інвестицій для прискорення організації вітчизняного виробництва рухомого складу залізничного транспорту, у т.ч. вирішення питання щодо розгортання виробництва пасажирських вагонів

в Україні на основі діючих вагонобудівних підприємств; вжиття заходів щодо пріоритетного використання амортизаційних відрахувань на оновлення рухомого складу залізничного транспорту; передбачення у проекті Державного бюджету України на 2001 р. фінансування робіт з капітального будівництва та ремонту залізничної інфраструктури, у т.ч. ремонту та модернізації Бескидського тунелю тощо [15]. Аналізуючи рівень виконання перелічених завдань, стає зрозуміло, що реалізація більшості з них продовжується і до сьогодні. Так, наприклад, виконання ремонту Бескидського тунелю постійно затягувалося, що в результаті призвело до скорочення його експлуатаційного ресурсу і загалом аварійного стану споруди. З метою покращення пропускної здатності напряму Бескид-Скотарське заплановано будівництво нового тунелю, вартість якого оцінюють в 40 млн дол. [12].

Так у листопаді 2000 р. відбулося схвалення вирішальної законодавчої ініціативи – Концепції реформування транспортного сектору економіки України, що започаткувала процеси комплексної реструктуризації залізничної галузі. Загалом концепцією було передчасно проведення широкомасштабної структурної реформи на основі демонополізації окремих видів транспорту і видів їх діяльності; розвитку конкуренції на основі впровадження різних форм власності; забезпечення державного регулювання і контролю за встановленням економічно обґрунтованих тарифів, недопущення зловживання монопольним становищем на ринку транспортних послуг; створення економічного механізму для ефективної діяльності підприємств транспорту та підвищення якості транспортних послуг; забезпечення цілісності розвитку економічного простору країни, недопущення транспортного роз'єднання її окремих регіонів і погіршення транспортного сполучення з іншими країнами; створення умов для модернізації та розвитку транспортного сектору переважно на основі самофінансування [16]. Однак, більшість із заходів мали суто декларативний характер, у зв'язку з чим так і не вдалося досягти визначених цілей Концепції.

Загалом 2000 р. ознаменувався започаткуванням процесів корпоратизації промислових підприємств залізничного транспорту. Зокрема було затверджено

переліки підприємств, що підлягають корпоратизації, до яких включено 9 заводів об'єднання «Укрзалізпром», 32 підприємства об'єднання «Укрпромзалізтранс», 3 підприємства будівельної індустрії Укрзалізниці. Це визначено першим етапом реформування залізничної галузі. На другому етапі було передбачено здійснити корпоратизацію всіх підприємств залізничного транспорту в комплексі і створити на базі корпоратизованих підприємств Державну акціонерну компанію залізничного транспорту України [17].

Практичного втілення частково набули заходи, визначені в рамках першого етапу реформування залізничної галузі. Зокрема в травні 2001 р. створено державну холдингову компанію «Укрзалізреммаш», до складу якої ввійшли дев'ять державних підприємств, що підлягають корпоратизації. Однак на початку березня 2003 р. вказане рішення було скасовано, а функції з управління державними корпоративними правами відповідних господарських товариств покладено на Фонд державного майна. У кінцевому підсумку наприкінці березня 2003 р. державну холдингову компанію «Укрзалізреммаш» було ліквідовано, а повноваження з управління державними корпоративними правами відкритих акціонерних товариств, передано Укрзалізниці (терміном до грудня 2008 р.) [18; 19]. Тобто структурно організаційні зміни в залізничній галузі відбувалися досить хаотично і непродумано, що призвело до посилення невизначеності інституціонального середовища розвитку підприємств залізничного транспорту.

Також 2001-2005 рр. ознаменувався формуванням інституцій, спрямованих на удосконалення регулювання тарифної політики у залізничній галузі. Зокрема в 2001 р. Кабінетом Міністрів України було ініційовано утворення міжвідомчої робочої групи з аналізу формування тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом, створеної з метою підготовки пропозицій щодо удосконалення механізму регулювання тарифів у галузі [20; 21]. З березня 2005 р. розпочала свою діяльність Міжвідомча комісія з моніторингу впливу на економіку тарифної політики, що проводиться на залізничному транспорті, до складу якої ввійшли представники профільних міністерств і антимонопольного комітету [22]. Проіснувала Комісія близько трьох років.

У цьому контексті варто вказати, що в цей період було розглянуто питання стосовно впровадження механізму індексації тарифів з урахуванням зміни індексу цін виробників промислової продукції як заходу щодо підвищення ефективності використання і модернізації вагонного парку.

У грудні 2004 р. схвалено Концепцію Державної цільової програми впровадження на залізницях швидкісного руху пасажирських поїздів на 2005-2015 рр., заходи якої передбачали будівництво та реконструкцію об'єктів швидкісного руху в Київському залізничному вузлі (8,368 млрд грн), реконструкцію і модернізацію колійного господарства (10,495 млрд грн), контактної мережі та пристроїв енергопостачання, а також забезпечення електрифікації залізничних ділянок (1,997 млрд грн), реконструкцію і модернізацію пристроїв автоматики, телемеханіки та зв'язку (0,898 млрд грн), будівництво і реконструкцію об'єктів пасажирського господарства (0,608 млрд грн), придбання швидкісних поїздів (2,49 млрд грн) та виконання іншого роду робіт (2,49 млрд грн). Її практична реалізація мала забезпечити досягнення низки економічних ефектів, зокрема покращити транспортне сполучення, збільшити швидкість руху поїздів і скоротити їх час знаходження в русі, покращити обіг вагонів і їх заповненість, впровадити рухомий склад нового покоління, забезпечити високу якість перевезень і підвищити рівень конкурентоспроможності залізниць на транспортному ринку тощо [23].

Реалізація проекту щодо впровадження швидкісного пасажирського руху передбачалася із залученням коштів міжнародних фінансових організацій, зокрема кредитних коштів ЄБРР у розмірі 120 млн дол. У рамках використання залучених коштів передбачалася закупівля нових пасажирських вагонів (47 млн дол.), колійної техніки (29 млн дол.), будівництво Бескидського тунелю на залізничній дільниці між станціями Бескид та Скотарське Львівської залізниці (40 млн дол.) [24]. Гарантійну угоду між Україною та ЄБРР було ратифіковано в грудні 2006 р. (через два роки після підписання) [25].

Важливою подією, яка започаткувала новий етап розвитку залізничної галузі, стало затвердження Концепції Державної програми реформування

залізничного транспорту, що передбачала проведення реформування галузі в три етапи. На першому етапі (2007-2008 рр.) було заплановано створення законодавчої бази, необхідної для проведення реформування, розмежування функцій державного управління та управління господарською діяльністю; на другому етапі (2008-2010 рр.) – здійснення реструктуризації галузі, зокрема реалізацію структурно-організаційних змін у сфері залізничного транспорту; на третьому етапі (2011-2015 рр.) – проведення повного розмежування функцій з управління об'єктами інфраструктури залізниць і перевезеннями [26].

Грунтуючись на основних положеннях вказаної концепції в грудні 2009 р. відбулося прийняття Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2015 рр. Основна розбіжність Концепції і затвердженої Програми полягала в зміні термінів її практичної реалізації. Перший етап реформування залізничної галузі планувалося провести в 2010-2011 р., другий етап – у 2012-2013 рр., третій етап – у 2014-2015 рр. У Програмі деталізовано заходи щодо її практичного втілення, а також вказано обсяг і джерела фінансування, з яких кошти державного бюджету складають близько 10 % від загального розміру необхідних інвестиційних ресурсів. У цьому сенсі вагомим значення набуває той факт, що в жовтні 2011 р. було внесено зміни до діючої Програми, а саме продовжено термін її впровадження до 2019 р. Збільшено і обсяг необхідного фінансування реформаційних змін – з 1,4 млрд грн до 9,3 млрд грн з уточненням, що дані кошти передбачається використати на реалізацію заходів першого та другого етапів реформування галузі (бюджетні кошти – близько 45 % від прогнозного обсягу фінансування). Також вказано, що здійснення державної підтримки пасажирських перевезень і ліквідації їх перехресного субсидіювання за рахунок доходів від інших видів діяльності залізниць, а також забезпечення компенсації збитків від перевезень пільгових категорій пасажирів і перевезень за регульованими державою тарифами, застосування яких унеможливорює отримання прибутку, відбувається лише у випадку реальних можливостей бюджету щодо виділення коштів за вказаними статтями витрат. Тобто у випадку дефіциту бюджету, держава має право не

виділяти кошти за вказаними напрямками [27]. Деталізація заходів за етапами реформування представлена в табл. 1.1. Прийняття зазначеної ініціативи мало стати потужним імпульсом розвитку залізничного транспорту на основі забезпечення його комплексної реструктуризації. Однак, попри це, залізнична галузь зіткнулася з низкою інституціональних перешкод реалізації визначених заходів щодо її реформування. Розглянемо деякі з прикладів щодо невиконання окреслених завдань і як наслідок затягування процесів реформування галузі.

Таблиця 1.1

Заходи Державної цільової програми реформування залізничного транспорту
України на 2010-2019 рр. [26]

Етап і термін його реалізації	Заходи реформування на даному етапі			
1	2			
<i>Мета Програми</i>				
створення нової організаційно-правової та економічної моделі управління залізничним транспортом	розвиток конкурентного середовища на ринку залізничних послуг	підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту	задоволення потреб національної економіки і населення в перевезеннях	покращення якості залізничних перевезень і зменшення розміру транспортної складової у вартості товарів і послуг
<i>Напрями реформування залізничного транспорту</i>				
- розмежування господарських функцій і функцій державного управління;				
- утворення державного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування як національного перевізника вантажів та пасажирів на ринку транспортних послуг (Товариства), у володінні якого перебуватимуть об'єкти інфраструктури залізничного транспорту загального користування;				
- формування вертикально інтегрованих структур за видами діяльності (вантажні перевезення, пасажирські перевезення у внутрішньому та міжнародному сполученні, пасажирські перевезення у приміському та регіональному сполученні, утримання та експлуатація об'єктів інфраструктури, надання послуг локомотивної тяги, ремонт рухомого складу, будівництво та ремонт об'єктів інфраструктури, проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, утримання соціальної сфери);				
- підвищення рівня конкуренції за рахунок гарантування суб'єктам господарювання незалежно від форми власності рівного доступу до ринку надання залізничних послуг у конкурентних, потенційно конкурентних секторах та на суміжному ринку;				
- формування конкурентного потенціалу на зовнішньому ринку транспортних послуг;				
- створення стимулів для підвищення ефективності діяльності учасників такого ринку;				
- забезпечення рівного доступу всіх суб'єктів господарювання до об'єктів інфраструктури;				
- впровадження фінансово-економічної моделі, здатної забезпечити розподіл фінансових потоків за видами діяльності на основі планово-кошторисного фінансування;				

Продовж. табл. 1.1

1	2
	- збільшення обсягу інвестицій у залізничний транспорт та впровадження інноваційної моделі розвитку;
	- залучення коштів місцевих бюджетів для будівництва і реконструкції залізничних ліній, вокзалів, пішохідних мостів і тунелів, пасажирських платформ та інших об'єктів залізничного транспорту, пов'язаних з обслуговуванням пасажирів, придбання залізничного рухомого складу для приміського сполучення;
	- розроблення і впровадження інноваційних транспортних та логістичних технологій;
	- удосконалення системи регулювання тарифів на послуги залізничного транспорту;
	- проведення ефективної соціальної політики та підвищення рівня соціального захисту працівників залізничного транспорту
<i>Перший етап реформування (2010-2012 рр.)</i>	1) удосконалення нормативно-правової бази, необхідної для реформування;
	2) утворення державного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування;
	3) впровадження механізму розподілу фінансових потоків за видами господарської діяльності;
<i>Другий етап реформування (2013-2015 рр.)</i>	1) формування вертикально інтегрованої виробничо-технологічної системи залізничного транспорту, структурованої за видами діяльності, з упровадженням автоматизованої системи обліку та управління;
	2) удосконалення тарифної політики, забезпечення вільного ціноутворення у конкурентних секторах ринку транспортних послуг;
	3) утворення головного та регіональних центрів управління перевезеннями;
	4) впровадження механізму фінансової підтримки пасажирських перевезень;
	5) створення організаційно-правових умов для функціонування приватних операторських компаній пасажирських перевезень;
	6) утворення у сфері приміських та регіональних пасажирських перевезень господарських товариств, корпоративні права щодо яких належатимуть місцевим органам виконавчої влади, Товариству та іншим юридичним особам;
	7) оптимізація організаційної структури залізничного транспорту;
<i>Третій етап реформування (2016-2019 рр.)</i>	1) ліквідація перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних шляхом впровадження механізму фінансової підтримки пасажирських перевезень;
	2) утворення господарського товариства у сфері пасажирських перевезень у далекому та місцевому сполученні, корпоративні права щодо якого належатимуть Товариству;
	3) збільшення кількості приватних компаній, що володіють парком пасажирських вагонів;
	4) утворення місцевих залізниць, що володіють об'єктами інфраструктури та рухомим складом, на базі підрозділів промислового залізничного транспорту, малодіяльних та вузькоколіїних дільниць;
	5) розвиток мережі логістичних комплексів, складських та розподільних терміналів

Практика ігнорування реалізації затверджених ініціатив щодо розвитку залізничного транспорту зберігається вже протягом багатьох років. Одним із показових прикладів є будівництво залізничної лінії Ізмаїл-Рені, доцільність виконання якого законодавчо затверджено ще в 2006 р. З метою реалізації заданого проекту передбачалося виділення бюджетних коштів, а також надання податкових пільг Укрзалізниці на основі звільнення від оподаткування частини доходу, спрямованого на розроблення техніко-економічного обґрунтування, проектування і початку робіт з будівництва залізничної лінії Ізмаїл-Рені і модернізації інфраструктури для посилення пропускної спроможності лінії Одеса-Ізмаїл [28]. Попри важливість реалізації вказаного проекту як для внутрішнього, так і міждержавного сполучення, дію відповідної постанови було призупинено через місяць після її затвердження.

На початку 2008 р. у рамках затвердження невідкладних заходів щодо розвитку південно-західної частини Одеської області було прийнято рішення щодо впровадження заходів для поліпшення умов експлуатації залізниці на ділянці Одеса – Ізмаїл з метою забезпечення безаварійного руху залізничного транспорту і потребу опрацювання питання щодо реалізації проекту будівництва залізничної лінії Ізмаїл – Рені [29]. Однак, питання знову не було вирішено, оскільки власних коштів Укрзалізниці було недостатньо, а бюджетні кошти не виділялися. Наступна спроба щодо реалізації вказаного проекту була здійснена в 2011 р., зокрема вартість будівництва цієї ділянки оцінювали в 4 млрд грн. Доцільність впровадження проекту розглядали з точки зору підвищення рівня рентабельності порту Рені. Восени 2015 р. з'явилася інформація про виділення 1,1 млн грн місцевими органами влади на проектування відновлення залізничного сполучення між станціями Березино і Басарабська. У жовтні 2017 р. планувався запуск швидкісного залізничного сполучення між Рені і Маріуполем, що передбачало будівництво залізниці між Рені та Ізмаїлом для забезпечення пасажирських і вантажних перевезень [30]. Проте, будівництво залізничної лінії Ізмаїл-Рені так і не було розпочато.

Іншим прикладом є будівництво залізничного сполучення між станцією

Київ-Пасажирський і міжнародним аеропортом Бориспіль. Ініціатива щодо реалізації вказаного проекту була затверджена в липні 2010 р., зокрема термін впровадження проекту вказано 2 роки (2010-2012 рр.) [31]. Фактично техніко-економічне обґрунтування даного проекту будівництва було схвалено лише в липні 2018 р., а в листопаді цього ж року було офіційно відкрито залізничне сполучення між вказаними пунктами і запущено перший експрес [32]. Тобто фактично від схвалення законодавчої ініціативи щодо необхідності розробки і реалізації проекту у сфері залізничного транспорту до його практичного впровадження зазвичай проходить близько 8-10 років.

З метою прискорення процесів реформування галузі було прийнято Стратегію розвитку залізничного транспорту на період до 2020 р., якою визначено напрями технічного переоснащення об'єктів інфраструктури; забезпечення залізниць рухомим складом вітчизняного виробництва, здатного істотно покращити техніко-технологічні показники залізничного транспорту; удосконалення технології організації залізничних перевезень; впровадження швидкісного руху пасажирських поїздів; здійснення поетапного реформування галузі; удосконалення системи формування тарифів на послуги залізничного транспорту і впровадження ринкового механізму ціноутворення; створення сприятливого інвестиційного середовища з метою оновлення та модернізації виробничо-технологічної бази залізничного транспорту; забезпечення безпеки руху поїздів і зменшення негативного впливу на довкілля; прискорення інтеграції вітчизняного залізничного транспорту до європейської та світової транспортної системи і підвищення конкурентоспроможності залізниць [33].

Розглядаючи перелік заходів, затверджених в рамках Державної цільової програми реформування залізничного транспорту і Стратегії його розвитку, стає зрозуміло, що на сьогодні більшість із запланованих цілей так і не було досягнуто. Попри той факт, що здійснено низку законодавчих нововведень щодо удосконалення функціонування залізничного транспорту, варто вказати, що дефіцит власних фінансових ресурсів і відсутність державної підтримки розвитку залізничної галузі значно обмежували можливості Укрзалізниці щодо

реалізації ключових інвестиційних проектів розвитку залізничного транспорту.

Проте, деякі кроки можна оцінити як позитивні. Так, у 2009 р. було затверджено план заходів щодо запровадження електронного документообігу у сфері вантажних залізничних перевезень, який фактично було впроваджено з 1 липня 2011 р., коли Державна адміністрація залізничного транспорту України перейшла з традиційного методу оформлення вантажних відправлень на електронний і ввела практика цифрових підписів через автоматизовану систему АС Клієнт УЗ [34; 35]. Це сприяло спрощенню процесу співпраці підприємств залізничного транспорту з клієнтами.

Також було здійснено спробу щодо забезпечення прозорості державної тарифної політики на залізничному транспорті, зокрема за рахунок законодавчого закріплення вимоги стосовно здійснення індексації тарифів на перевезення до початку фінансового року [36; 37]. Однак, як свідчить досвід, дана вимога не завжди виконувалася при зміні тарифів на перевезення.

Фактично процес реформування галузі розпочався з прийняттям у лютому 2012 р. Закону України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування», який визначив правові, економічні і організаційні засади здійснення реформи корпоративного управління залізничною галуззю [38]. Також у цей період було внесено зміни до законодавчої бази розвитку залізничного транспорту, які стосувалися розмежування функцій державного та господарського управління галуззю [39]. Важливою подією стало утворення ПАТ «Українська залізниця» у червні 2014 р., здійснення інвентаризації і оцінки майна підприємств, що ввійдуть до його складу, і затвердження статусу функціонування товариства [40; 41].

Державна реєстрація ПАТ «Укрзалізниця» відбулася в жовтні 2015 р., а з 1 грудня 2015 р. товариство офіційно розпочало господарську діяльність. До складу ПАТ «Укрзалізниця» відповідно до затвердженого статуту ввійшло 30 відокремлених підрозділів: 29 філій на базі майнових комплексів державних підприємств, реорганізованих шляхом злиття, у т.ч. 6 регіональних – на базі майнових комплексів залізниць, і 1 представництво [42]. У грудні 2015 р.

Міністерством інфраструктури України було схвалено Стратегічний план розвитку залізничного транспорту на період до 2020 р. з метою визначення варіантів стратегій зміни бізнес-моделі українських залізниць, враховуючи необхідність залучення суттєвих інвестицій у відновлення інфраструктури і рухомого складу, а також інтеграції української залізниці з залізничними системами ЄС. Серед стратегічних напрямів розвитку галузі виділено наступні: створення нової ефективної моделі державного управління та регулювання у сфері залізничного транспорту, створення умов для розвитку конкуренції в галузі; створення європейської системи забезпечення безпеки перевезень; забезпечення доступності та покращення якості транспортних послуг; удосконалення логістичних технологій та інтеграція в міжнародні транспортні системи. За кожним із вказаних напрямів було деталізовано цілі розвитку залізничного транспорту і завдання щодо їх досягнення [43].

Першочерговими завданнями щодо подальшого реформування галузі Урядом було визначено удосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері залізничного транспорту, зокрема прийняття нового Закону України «Про залізничний транспорт», розроблення Стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» з метою створення вертикально-інтегрованої системи управління залізничним транспортом на основі утворення філій та залежних господарських товариств у ключових виробничо-технологічних вертикалях: вантажні перевезення і логістика, пасажирські перевезення та сервіс, інфраструктура, промисловість, і створення урядового органу залізничного транспорту, що реалізовуватиме державну політику у сфері залізничного транспорту [42].

Також особлива увага Міністерства інфраструктури України і ПАТ «Укрзалізниця» приділялася розробленню дорожніх карт імплементації директив ЄС у сфері залізничного транспорту, що зумовлено євроінтеграцією України загалом і спрямованістю вітчизняного залізничного транспорту на поглиблення транскордонного співробітництва з залізницями країн ЄС. У цьому сенсі слід вказати, що Угодою про асоціацію України та ЄС передбачено виконання зобов'язань щодо імплементації семи директив та чотирьох

регламентів ЄС у сфері залізничного транспорту в національне законодавство, зокрема стосовно забезпечення прозорості доступу до ринку та інфраструктури, стандартизації рахунків та статистики, організації комбінованих перевезень та інших аспектів розвитку залізничної галузі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості імплементації директив ЄС щодо розвитку залізничного транспорту в законодавство України [44-47]

Назва законодавчого акту	Основний зміст	Термін впровадження
1	2	3
Доступ до ринку та інфраструктури		
Директива Ради 91/440/ЄЕС від 29 липня 1991 р. про розвиток залізниць Співтовариства	Передбачає запровадження незалежності в управлінні та покращення фінансової ситуації (ст. 2, 3, 4, 5, 9)	Протягом 8 років з дати набрання чинності Угоди
	Визначає розподіл між управлінням інфраструктурою та транспортними операціями (ст. 6, 7, 8)	
Директива Ради 95/18/ЄС від 19 червня 1995 р. про ліцензування залізничних підприємств	Передбачає запровадження ліцензій згідно з умовами, переліченими в статтях 1, 2, 3, 4 (за винятком статті 4, 5), 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 та 15	
Директива 2001/14/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 26 лютого 2001 р. про розділення пропускної здатності залізничної інфраструктури і стягнення зборів за користування залізничною інфраструктурою	Визначає вимоги до менеджерів інфраструктури стосовно оприлюднення порядку використання інфраструктури, яким визначається пропускна здатність інфраструктури, а також схеми доступу та тарифи. Передбачає створення незалежного регуляторного органу для нагляду за залізничним ринком	
Регламент (ЄС) 913/2010 Європейського Парламенту та Ради від 22 вересня 2010 р. стосовно Європейської залізничної мережі для конкурентноздатності вантажних перевезень	Визначає правила для створення та організації міжнародних залізничних коридорів для конкурентних залізничних вантажних перевезень, зокрема встановлює правила для відбору, організації, управління та індикативного планування інвестицій щодо коридорів вантажних перевезень	

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
Технічні умови та техніка безпеки		
Директива 2004/49/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 29 квітня 2004 р. про безпеку залізниць у	Спрямована на забезпечення розвитку та поліпшення безпеки на залізничних шляхах і покращеного доступу до ринків послуг залізничних перевезень шляхом:	Протягом 8 років з дати набрання чинності Угоди
Співтоваристві. Вносить зміни до Директиви Ради 96/18/ЄС про ліцензування підприємств залізничного транспорту і до Директиви	гармонізації нормативних структур в державах-членах; визначення обов'язків учасників; розробки загальних критеріїв безпеки та загальних методів забезпечення безпеки з метою подальшої гармонізації національних правил; вимагання створення у кожній державі-члені	
2001/14/ЄС про розділення пропускну здатності залізничних інфраструктур та стягнення платежів за використання залізничної інфраструктури та про сертифікацію безпеки (Директива про безпеку на залізницях)	органу з питань безпеки (залізничного транспорту) та органу з розслідування аварій та інцидентів; визначення загальних принципів управління, регулювання та контролю за безпекою на залізниці	
Директива 2007/59/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2007 р. про сертифікацію машиністів локомотивів та поїздів в залізничній системі Співтовариства	Встановлює умови та процедури сертифікації машиністів поїздів, які працюють на локомотивах або поїздах у системі залізничного сполучення Співтовариства. Визначає завдання, за які відповідають компетентні органи держав-членів, машиністи поїздів та інші зацікавлені особи цього сектора, зокрема керівники залізничних підприємств, інфраструктури та навчальні центри	
Стандартизація рахунків та статистики		
Регламент Ради (ЄЕС) № 1192/69 від 26 червня 1969 р. про спільні правила стандартизації звітності підприємств залізничного транспорту	Визначає загальні правила та процедури виплати компенсацій, що впливають із нормалізації рахунків суб'єктів господарювання залізниці і відшкодування фінансових витрат, спричинених виконанням зобов'язань, властивих концепції публічних послуг в галузі залізничного транспорту	Протягом 8 років з дати набрання чинності Угоди

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
<p>Директива 2008/57/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 17 червня 2008 р. про інтероперабельність залізничної системи в межах Співтовариства</p>	<p>Встановлює умови досягнення інтероперабельності залізничної системи Співтовариства, які стосуються проектування, будівництву, початку експлуатації, оновлення, вдосконалення, експлуатації та обслуговування частин системи. Також визначає умови, які стосуються професійних кваліфікацій та умов безпеки персоналу, що бере участь в експлуатації та обслуговуванні</p>	<p>Протягом 8 років з дати набрання чинності Угоди</p>
Комбіновані перевезення		
<p>Директива Ради 92/106/ЄЕС від 7 грудня 1992 р. про встановлення спільних правил для окремих видів комбінованих перевезень вантажів між державами-членами</p>	<p>Визначає вимоги щодо організації комбінованих перевезень вантажів між державами-членами</p>	<p>Протягом 8 років з дати набрання чинності Угоди</p>
Інші аспекти		
<p>Регламент (ЄС) 1370/2007 Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2007 р. про громадські</p>	<p>Спрямований на створення внутрішнього ринку для надання пасажирських послуг громадським транспортом за рахунок доповнення загальних правил державних</p>	<p>Протягом 8 років з дати набрання чинності</p>
<p>пасажирські перевезення залізничним та автомобільним транспортом і скасування Регламентів Ради (ЄЕС) 1191/69 та 1107/70</p>	<p>закупівель. Він також закладає умови, відповідно до яких у контрактах визначено компенсаційні платежі, а концесії на пасажирські перевезення громадським транспортом вважаються сумісними з внутрішнім ринком та звільнені від попереднього повідомлення Комісії про державну допомогу</p>	<p>Угоди за винятком ст. 7.2</p>
<p>Регламент Ради (ЄЕС) 1371/2007 Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2007 р. про права та обов'язки пасажирів, які користуються залізничним транспортом</p>	<p>Встановлює правила стосовно: інформації, яку повинні надати підприємства залізничного транспорту, підписання транспортних договорів, видачі квитків і впровадження комп'ютеризованої системи передачі інформації і бронювання для залізничних перевезень; відповідальності залізничних підприємств і їх обов'язків щодо</p>	<p>Протягом 8 років з дати набрання чинності цієї Угодою і стосовно ст. 13, 16 та 17 Рада асоціації прийме рішення щодо</p>

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
	страхування пасажирів і їх багажу; зобов'язань залізничних підприємств перед пасажиром в разі запізнення; захисту осіб з фізичними вадами і осіб з обмеженими можливостями, що подорожують залізницею, і допомоги цим пасажиром; визначення і нагляду за дотриманням норм якості надання послуг, управління ризиками для особистої безпеки подорожуючих, а також обробки скарг, і загальних правил щодо впровадження	строку імплементації

У травні 2017 р. було представлено основні положення Стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 рр., якою визначено загальні напрями розвитку залізничного транспорту. Зокрема представлено цільову бізнес-модель ПАТ «Укрзалізниця», яка будується на п'яти бізнес-вертикалях: вантажні перевезення та логістика, пасажирські перевезення, інфраструктура, послуги тяги, виробництво та сервіс, а також безпосередньо включає корпоративний центр як вищий рівень управління, і соціальний сектор. Зокрема у сфері вантажних перевезень передбачалося створити окрему компанію, до складу якої ввійдуть декілька залежних підприємств: оператор вагонів (UZ Cargo), оператор інтермодальних перевезень (UZ Intermodal), експедитор міжнародного рівня (UZ Forwarding), залізничний перевізник та оператор терміналів за межами України (UZ Cargo International), оператор термінально-складських комплексів національного рівня (UZ Terminals), підприємство з комплексного обслуговування залізничних під'їзних колій клієнтів (UZ Sidings). Щодо вертикалі пасажирських перевезень, також затверджено концепцію і програму її реформування, яка передбачала створення пасажирської компанії як національного перевізника пасажирів у дальньому сполученні, пасажирської сервісної компанії як оператора із забезпечення надання послуг пасажиром, українсько залізничної швидкісної компанії як оператора з перевезення денними швидкісними поїздами, шести регіональних приміських компаній як

оператора із забезпечення надання послуг з приміських пасажирських перевезень і вокзальної компанії у сфері управління та утримання позакласних вокзальних комплексів та вокзалів першого класу. Щодо тяги, то планувалося створення UZ Лосо як оператора тяги і реалізації послуг з надання локомотивної тяги. Бізнес-вертикаль виробництво та сервіс визначено як ринок ремонту рухомого складу, що включатиме: пасажирську вагоноремонтну компанію; філії з ремонту тягового рухомого складу; філії з ремонту вантажних вагонів [48-50].

Однак, протягом двох років реалізації стратегії так і не вдалося виконати більшість з означених завдань і досягти вказаних результатів. Загалом зазначалося, що її реалізація дозволить збільшити надходження і забезпечити прибутковість залізничної компанії. Зокрема прогнозований рівень чистого доходу на 2017 р. досягав 79,6 млрд грн (фактично отримано 73,9 млрд грн – недовиконання 5,7 млрд грн), у 2018 р. – 87,3 млрд грн (фактично отримано – 83,4 млрд грн, недовиконання – 3,9 млрд грн), тобто сумарно компанією недоотримано 9,6 млрд грн. Аналогічна тенденція характерна і для інших показників оцінки ефективності реалізації стратегії, у т.ч. рентабельність EBITDA у 2017 р. мала скласти 29,4 % (фактично – 27,1 %), у 2018 р. – 30,7 % (фактично – 19,2 %). Щодо чистого фінансового результату діяльності компанії, то в 2017 р. отримано 114,549 млн грн (планувалося 1,9 млрд грн), у 2018 р. – 203,9 млн грн (планувалося 4,6 млрд грн) [48; 51].

Не дивлячись на той факт, що стратегію передбачалося реалізувати до 2021 р., у квітні 2019 р. правлінням АТ «Укрзалізниця» представлено оновлену Стратегію розвитку залізничного транспорту на період 2019-2023 рр., основні аспекти якої розкрито в табл. 1.3. Її розробка безперечно є вагомим кроком Укрзалізниці до реалізації якісних реформаційних змін у галузі. Однак, викликає занепокоєння той факт, що зберігається практика невиконання розроблених стратегій та програм розвитку залізничного транспорту. Оскільки стратегія розвитку галузі на період 2019-2023 рр. представлена після дворічного терміну реалізації попередньої стратегії, затвердженої на період 2017-2021 рр.

При цьому вказані стратегічні документи схожі за цільовими орієнтирами і ключовими завданнями їх досягнення, змінюються перш за все терміни її реалізації. Тобто відбувається процес уповільнення і відкладання реальних реформаційних змін, що негативно впливає не тільки на безпосередньо залізничний транспорт, але й на економіку країни загалом. Більш доцільним у даному випадку є проведення аудиту стратегії і внесення коректив у її зміст. Проте в умовах високої залежності від політичних рішень і неприпустимому рівні корупції реалізація такого сценарію є вкрай ускладненою.

Таблиця 1.3

Основні аспекти Стратегії розвитку залізничного транспорту на період 2019-2023 рр. (сформовано на основі [52])

Стратегічна ініціатива	Заходи щодо її досягнення
1	2
<i>Стратегічні цілі розвитку залізничного транспорту</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - задоволення потреб України в залізничних перевезеннях та логістиці відповідно до планів економічного розвитку країни та мобільності населення; - досягнення та утримання міцної фінансової позиції Компанії, у тому числі шляхом активізації необхідних інвестицій в основну діяльність; - забезпечення безпеки залізничного транспорту для клієнтів, співробітників тощо; <ul style="list-style-type: none"> - збільшення привабливості Компанії для споживачів та співробітників; - запровадження сучасних та ефективних практик і принципів управління; - збільшення прозорості та відповідності законодавству з метою усунення корупції та зловживань 	
<i>Ключові стратегічні ініціативи та заходи щодо їх досягнення</i>	
1 Встановлення обґрунтованих тарифів (тарифи) – 2019-2022 рр.	Перегляд державних регульованих та вільних цін (тарифів) відповідно до ринкових коливань – щоквартально
	Підтримка Міністерства інфраструктури України в розробці методології розрахунку тарифів на обов’язкові послуги з доступу до інфраструктури – 2020-2021 рр.
	Розробка методології розрахунку тарифів на перевезення – 2020 р.
	Запровадження окремих державних регульованих тарифів на обов’язкові послуги з доступу до інфраструктури та дерегульованих тарифів на перевезення – 2022 р.

Продовж. табл. 1.3

1	2
2 Реорганізація Товариства з регіональної структури в бізнес-сегменти (реорганізація) – 2020-2022 рр.	<p>Прийняття рішення щодо цільової корпоративної структури Укрзалізниці (кількість юридичних осіб, їх підпорядкування тощо) – 2020 р.</p> <p>Організаційне виокремлення бізнес-вертикалей (вантажні перевезення та логістика, пасажирські перевезення, інфраструктура, виробництво та сервіс) – 2022 р.</p>
3 Розробка та впровадження довгострокової інвестиційної програми (інвестиції) – 2020 р. (розробка)	<p>Запровадження 5-річного планування інвестицій – 2020 р.</p> <p>Виконання затвердженої довгострокової інвестиційної програми – щорічно після 2020 р.</p>
4 Рационалізація мережі та виробничих підрозділів компанії (раціоналізація) – 2021 р.	<p>Розробка методології для категоризації дільниць інфраструктури – 2019 р.</p> <p>Проведення обговорення можливості компенсації збитків малодіяльної інфраструктури з місцевими органами влади – 2020 р.</p> <p>Надання пропозицій Уряду щодо закриття малодіяльних дільниць інфраструктури з урахуванням їх соціального значення та питань обороноздатності країни – 2020 р.</p> <p>Реструктуризація виробничих підрозділів Укрзалізниці (локомотивних та вагонних депо, сортувальних станцій тощо) для відповідності існуючим обсягам перевезень та парку рухомого складу – 2020-2021 рр.</p>
5 Клієнтоорієнтованість та розвиток переліку послуг в основній діяльності (клієнтоорієнтованість) – 2019 р.	<p>Запровадження функцій продажів та роботи з ключовими клієнтами для вантажних перевезень – 2019 р.</p> <p>Запровадження системи регулярних опитувань споживачів (як у пасажирських, так і у вантажних перевезеннях) – 2019 р.</p>
6 Реорганізація та реалізація непрофільних активів (непрофільні активи) – 2022 р.	<p>Розробка методології для категоризації непрофільних активів – 2019 р.</p> <p>Категоризація непрофільних активів відповідно до їхнього соціального та економічного значення – 2020 р.</p> <p>Розробка переліку непрофільних активів для продажу – 2020 р.</p> <p>Продаж непрофільних активів – 2020-2023 рр.</p>
7 Запровадження нової системи управління перевезеннями (СУП) – 2021 р.	<p>Створення головного центру управління перевезеннями та передача йому в підпорядкування регіональних центрів управління перевезеннями – 2020 р.</p> <p>Повна передача функціоналу з управління перевезеннями до головного центру управління перевезеннями – 2021 р.</p>
8 Запровадження Системи управління безпекою (СУБ) – 2022 р.	Повноцінне запровадження політик HSE (здоров'я, безпека, навколишнє середовище) відповідно до вимог ЄС – 2022 р.

Продовж. табл. 1.3

1	2
9 Запровадження Державно-приватного партнерства та програм, які фінансуються з держбюджету (ДПП та держбюджет) – 2022 р.	Створення переліку можливих проектів ДПП –2019 р. Проведення пілотного проекту ДПП – 2020-2022 рр.
10 Боротьба з корупцією шляхом збільшення прозорості (комплаєнс) – 2020 р.	Утворення комплаєнс-офісу та призначення його директора – 2019 р. Розробка політики комплаєнсу – 2019-2020 рр. Запровадження функції комплаєнсу відповідно до кращих світових практик та українського законодавства – 2021-2022 рр.
<i>Очікувані результати реалізації Стратегії</i>	
задоволення якісних та кількісних вимог держави до залізничних перевезень; оздоровлення фінансового стану Компанії шляхом: реформи структури вантажних залізничних тарифів і усунення внутрішньої неефективності через покращення бізнес-практик управління відповідно до найкращих міжнародних стандартів; значне покращення продуктивності активів шляхом довгострокового фінансового та інвестиційного планування та збільшення операційної ефективності; запровадження сучасної ефективної процесно-орієнтованої системи управління; забезпечення привабливості Компанії як роботодавця шляхом запровадження гідних умов праці, високого рівня заробітної плати та високих професійних стандартів; запровадження системи управління безпекою відповідно до стандартів ЄС та сучасних стандартів охорони здоров'я та безпеки працівників; трансформація Компанії із становища квазімонопольного в орієнтованого на ринок конкурентоспроможного лідера з прозорою структурою управління та звітністю, з нульовою толерантністю до корупційних проявів	

Розглянемо один із прикладів. Відтак з метою покращення політики щодо боротьби з корупцією заплановано в 2019 р. утворення комплаєнс-офісу, про який йде мова останні декілька років. Зокрема наприкінці березня 2016 р. було наголошено, що в структурі ПАТ «Укрзалізниця» рішенням правління створено відокремлений підрозділ – Комплаєнс офіс, який відповідатиме за ідентифікацію, управління та контроль ризиків відповідності ділової практики. Передбачалося, що за допомогою нового підрозділу Укрзалізниця боротиметься з усіма можливими проявами корупції та шахрайства серед своїх співробітників та підрядників. Згодом в січні 2017 р. з'явилася інформація про те, що комплаєнс-офіс розпочне діяльність у першому кварталі 2017 р. Однак, у

кінцевому підсумку відповідний підрозділ так і не було створено [53; 54].

Варто відзначити, наразі відбувається трансформація моделі управління залізничною галуззю з урахуванням загальносвітових тенденцій у сфері регулювання монопольних структур, зокрема поширення принципів вільного ринку, або так званої лібералізації. Як результат поступової зміни середовища функціонування залізничного транспорту, АТ «Укрзалізниця» на сьогодні не займає монопольного становища у сфері оперування вантажними вагонами. Оскільки ринок залізничних перевезень вже є відкритим для приватних операторів, що мають власний парк вантажних вагонів. Наразі налічуються 603 приватних оператори рухомого залізничного складу, з них 79 власників володіють парком вагонів більш ніж 200 од. Найбільшими операторами на ринку України (крім АТ «Укрзалізниця») є: ТОВ «Лемтранс» (21,3 тис. од.), ТОВ «Металургтранс» (3,6 тис. од.), ТОВ «Євразтранс Україна» (3,2 тис. од.), ТОВ «Рейл лоджістікс» (2,9 тис. од.) і ПрАТ «Укренерготранс» (2,9 тис. од.). Названі оператори є основними конкурентами АТ «Укрзалізниця» на ринку маршрутних перевезень високовартісних вантажів. Загалом робочий парк вантажних вагонів станом на 01.09.2018 р. складає 132,5 тис. од., у т.ч. у власності АТ «Укрзалізниця» знаходиться 68,5 тис. од. (52 %), приватних операторів рухомого складу – 64,0 тис. од. (48 %) [55]. Плата за користування вагонами нині встановлюється безпосередньо операторами залежно від кон'юнктури ринку транспортних послуг. Це стало можливим завдяки дерегуляції вагонної складової тарифу на перевезення в 2017 р., завдяки якій вдалося прискорити оновлення вагонного парку, що мало позитивні наслідки і для економіки в цілому, зокрема для галузі вітчизняного вагонобудування.

У свою чергу інфраструктурна і локомотивна складові тарифу на залізничні перевезення залишаються державно регульовані. Залізнична інфраструктура законодавчо закріплена за АТ «Укрзалізниця» і на ринку надання в користування інфраструктури залізничного транспорту товариство є суб'єктом природної монополії [55]. Монопольним залишається становище АТ «Укрзалізниця» як оператора тяги. Оскільки в розпорядженні державного

монополіста знаходяться всі магістральні колії. Приватний сектор має доступ лише до під'їзних залізничних колій, на яких виконуються маневрові операції. Відкриття доступу приватних операторів до залізничної інфраструктури і послуг тяги створить передумови для формування конкурентного середовища у залізничній галузі і розвитку ринку послуг залізничного транспорту.

З метою створення конкурентного середовища в Європі та інших розвинутих країнах світу законодавство щодо залізничного транспорту передбачає поділ видів діяльності і рівний доступ учасників ринку до інфраструктури. Першим етапом повинна стати лібералізація ринку, на якому вже присутня конкуренція та існує можливість без значних зусиль її посилити. Стосовно залізничної інфраструктури, слід відзначити, що в європейських країнах залізниця є монополістом у секторі інфраструктури, а інші сегменти – локомотиви і вагони є лібералізованими законодавством [56].

Позитивним для України може стати досвід Казахстану, Німеччини, Польщі, Франції, Австрії або Швейцарії. Переліченим країнам вдалося успішно реформувати історично сформовані монополії, де контроль за інфраструктурою залишився у держави, але при цьому тарифи за використання інфраструктури не дискримінують ні приватного, ні державного перевізника, який все ж займає домінуюче становище. Загалом існує два основні підходи до реформування монополістичної структури: перший обмежується лише фінансовим поділом всередині компанії, у другому випадку відбувається організаційне і юридичне розділення компанії всередині холдингу. У першому випадку базовий перевізник, як правило, має домінуюче становище на ринку, а інфраструктура і перевезення залишаються в одній компанії, але мають різні форми звітності. Така модель діє в Швейцарії і Австрії. Провести поділ можна в стислі строки, але працювати модель буде краще в умовах невеликого вантажообігу і сформованої культури забезпечення конкуренції. Складнощі можуть виникнути з моніторингом преференцій доступу до інфраструктури – колишній монополіст може віддавати перевагу іншим гілкам компанії, дискримінуючи приватних гравців. У випадку використання другого підходу показовими є

прикладі Німеччини, Франції, Польщі та Казахстану. Інфраструктура і перевезення в цих країнах розділені, але залишаються в рамках одного холдингу. При цьому перевізник, що належить власнику інфраструктури, займає домінуюче становище на ринку. Як показує досвід, впровадження такої моделі дозволяє підвищити прозорість і адресність державних субсидій на інфраструктуру і пасажирські перевезення, зменшити можливість крос-субсидування (що є вагомим проблемою для АТ «Укрзалізниця»), а також збільшити керованість окремими блоками. Серед недоліків вказаного підходу – потенційне збільшення транзакційних витрат через дублювання окремих функцій у межах кожної з юридичних осіб. Однак, переваг лібералізації значно більше: конкуренція дозволила знизити операційні витрати, підвищити рентабельність і збільшити вантажообіг. Якщо говорити в цифрах, то після проведення реформи, рентабельність по EBITDA у DB Cargo і SBB Cargo виросли в 6 разів, PKP Cargo – у 3 рази. У німецькій компанії вантажообіг збільшився на 29 %, швейцарської компанії – на 71 % [57].

У свою чергу цільова модель ринку залізничних перевезень в Росії, спрямована на його демонополізацію, передбачає, що залізнична компанія виступає власником інфраструктури і виконавцем функцій управління рухом. Вона враховує, що в рамках розвитку конкуренції між перевізниками можливий допуск на інфраструктуру локальних перевізників, які зобов'язані здійснювати перевезення вантажів і порожніх вантажних вагонів за договором перевезення залізничним транспортом загального користування. Зокрема на вищому рівні органів державної виконавчої влади повинні бути розроблені правила допуску приватних локомотивів на магістральну мережу і порядок надання послуг тяги такими одиницями рухомого складу. Як зазначається, розвиток інституту локальних перевізників і приватної локомотивної тяги є можливим, але у випадку, якщо це не завдасть негативного впливу на фінансовий стан залізничної компанії, а також не призведе до зростання загальної вартості перевезення для вантажовідправників і зниження технологічної стійкості перевезень. Тобто даною моделлю передбачається, що для всіх гравців повинні

бути рівні умови, починаючи від стандартів технічного стану локомотивів до вимог до їх обслуговування [58].

В Україні лібералізація тяги стримується відсутністю відповідного нормативно-правового забезпечення, оскільки оновлений Закон України «Про залізничний транспорт» донині не прийнято. Його обговорення триває уже декілька років. Крім цього, як зазначають експерти, дозвіл на приватну магістральну тягу наразі не сформує класичний конкурентний ринок вантажоперевезень, оскільки приватні компанії здійснюватимуть перевезення лише власних вантажів, не надаючи свої послуги іншим учасникам ринку. Для виникнення конкуренції на ринку вантажоперевезень необхідна наявність декількох незалежних великих операторів локомотивної тяги, які будуть пропонувати послуги всім учасникам ринку і конкурувати між собою [59, 60].

Залишаються невирішеними і питання щодо розроблення механізму компенсації вартості утримання і модернізації залізничної інфраструктури у випадку залучення приватних операторів, не створено незалежного органу, що здійснюватиме регулювання галузі, зокрема тарифної політики у цій сфері, і, найголовніше, потребує вирішення питання безпеки руху залізничними коліями, визначення умов допуску приватних локомотивів на магістральні шляхи, здійснення їх сертифікації, формування моделі функціонування декількох операторів тяги і їх спільного руху по залізничним коліям.

Тобто, з одного боку, реформування галузі шляхом розділення компанії за бізнес-вертикалями і виділення так званих центрів генерації доходів і обліку витрат є оптимальним управлінським рішенням. Часткова приватизація активів галузі і допуск приватних операторів до магістральних шляхів дозволить створити конкурентне середовище на ринку залізничних перевезень і сприяти покращенню якості послуг залізничного транспорту. Однак, з іншого боку, залишаться низка неврегульованих питань. Крім того, варто враховувати, що зважаючи на кризове становище залізничної галузі і непослідовність та фрагментарність реалізації політики реформування, лібералізація залізничної галузі несе низку ризиків та загроз розвитку залізничного транспорту взагалі.

Оскільки приватні оператори будуть орієнтуватися на зайняття найбільш привабливих і рентабельних ніш у галузі, у той час коли неприбуткові, проте соціально значущі, напрями перевезень залишаться за АТ «Укрзалізниця».

Безсумнівно реформування залізничної галузі дозволить забезпечити ефективне функціонування ринку транспортних послуг на основі впровадження ринкових механізмів господарювання і побудови нової моделі взаємовідносин між учасниками перевізного процесу, спрямованої на збалансування і гармонізацію їх інтересів в умовах формування конкурентного ринку. Однак, впровадження моделі конкурентних відносин потребує якісного удосконалення процесів управління галуззю, які наразі характеризуються низкою прогалин, пов'язаних, насамперед, із недосконалістю сформованого інституціонального середовища розвитку залізничної галузі в країні [61].

Грунтуючись на дослідженні еволюції інституційного забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, виділено періоди його трансформації, які, по-перше, характеризують особливості зміни характеру конкурентних відносин у залізничній галузі, по-друге, розкривають інституційні прогалини в системі нормативно-правового забезпечення процесів реформування галузі (рис. 1.1). Зокрема період 2012-2018 рр. ознаменувався удосконаленням інституційного забезпечення розвитку залізничного транспорту з метою активізації процесів його реформування. На цьому етапі відбувалося започаткування процесів реалізації структурно-організаційних змін у сфері залізничного транспорту, що відображалось в акціонуванні підприємств галузі, законодавчому закріпленні процесу розмежування функцій її державного регулювання і комерційного управління, розробленні цільової моделі розвитку залізничного транспорту, і як результат – формування конкурентних умов в окремих сегментах ринку залізничних перевезень. Для цього етапу характерними є такі інституційні прогалини як: недосконалість механізму затвердження фінансових планів розвитку підприємств залізничного транспорту; посилення негативного впливу бюрократизації і централізації на процеси узгодження стратегій і програм їх розвитку; невиконання державою

затверджених заходів підтримки розвитку галузі; штучне уповільнення заходів з реформування галузі; декларативний характер реалізації заходів з реформування галузі та ін. Вплив останніх зумовив виникнення загроз поглиблення системної кризи галузі унаслідок посилення конкуренції на ринку і загроз імітаційного реформування залізничної галузі.

Відповідно до запланованих стратегічних ініціатив розвитку залізничної галузі період 2019-2023 рр. має охарактеризуватися формуванням дієвого інституційного базису розвитку залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку природних монополій, зокрема здійснення комплексної реструктуризації залізничної галузі і забезпечення її лібералізації. Це супроводжуватиметься організаційною перебудовою залізничної компанії і виокремленням в її межах бізнес-сегментів, впровадженням практики довгострокового інвестиційного планування розвитку компанії, відкриттям доступу до ринку залізничних перевезень для приватних операторів, і як результат – якісною трансформацією конкурентного середовища ринку залізничних перевезень. Серед ключових інституційних прогалин, характерних для цього періоду, слід виділити такі: збереження загрозливої практики невиконання стратегій і програм розвитку залізничного транспорту; неприпустимий рівень корупції на всіх рівнях управління; висока залежність системи управління галуззю від політичних рішень; узагальнений зміст стратегічних і програмних ініціатив розвитку залізничного транспорту, несвоєчасне затвердження панів їх реалізації; непрогнозованість інституційних змін у галузі та ін. Наявність такого роду прогалин інституційного забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту призведе до посилення загроз непослідовної лібералізації ринку залізничних перевезень і загроз втрати конкурентних позицій залізничної компанії і її частки на ринку.

Крім цього, варто враховувати, що протягом становлення вітчизняної системи залізничного транспорту і розбудови інституціонального середовища її розвитку відбувалося накопичення невирішених проблем функціонування галузі і відповідно поглиблення її кризового становища.

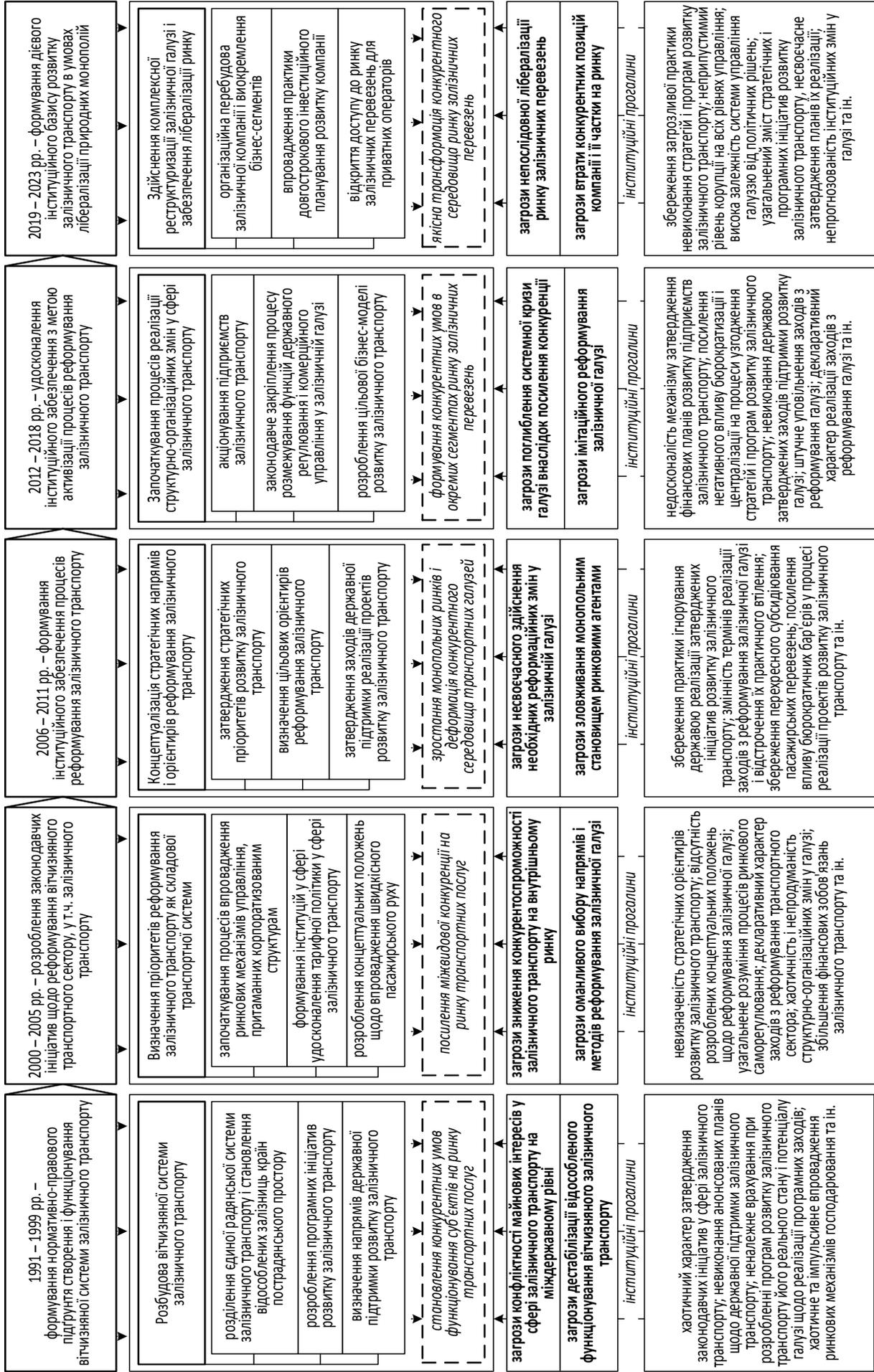


Рис. 1.1. Періоди розвитку інституційного забезпечення функціонування ПЗТ (розробка автора)

Тому доцільним є здійснення системного аналізу стану вітчизняного залізничного транспорту з метою ідентифікації внутрішніх ризиків, а також загроз його розвитку, зумовлених лібералізацією ринку залізничних перевезень і відкриття доступу до нього для приватних операторів. Це дозволить вчасно попередити їх виникнення і нівелювати негативні наслідки їх руйнуючого впливу в умовах надвисокої нестабільності діяльності АТ «Укрзалізниця».

1.2. Систематизація загроз функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень

Випереджаючий розвиток світового транспортно-логістичного ринку висуває нові вимоги до рівня якості і безпечності послуг, зокрема залізничного транспорту, який виступає найбільш популярним і економічно доступним видом транспорту. Однак, фінансово-економічне становище АТ «Укрзалізниця» не дозволяє останній в повній мірі задовольнити зростаючий кількісний та якісний попит на залізничні перевезення, що зумовлює потребу її термінової і комплексної структурної перебудови з метою підвищення ефективності її функціонування і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Забезпечення ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту наразі ускладнюється накопиченням невирішених десятиріччями проблем відтворення їх економічного потенціалу, тривалістю і незавершеністю процесів реформування галузі. Наразі спостерігається погіршення показників розвитку АТ «Укрзалізниця» за всіма бізнес-напрямами його діяльності.

Відтак за останні десять років відбулося катастрофічне падіння обсягів вантажних перевезень залізничним транспортом: у 2018 р. порівняно з 2008 р. обсяг перевезень вантажів знизився на 35,4 % (з 498,8 млн т до 322,3 млн т), що відображено на рис. 1.2. Піковим у цьому сенсі став 2014 р., коли залізницею було втрачено близько 13 % обсягів перевезень вантажів. У 2018 р. порівняно з

попереднім роком обсяг вантажних перевезень залізничним транспортом скоротився на 5,1 %. Серед основних причин такого стану, окрім загалом негативного впливу зовнішньоекономічних і політичних факторів, а також стагнації української промисловості, виділяють насамперед такі як: дефіцит і погіршення ефективності використання наявного локомотивного парку [62].

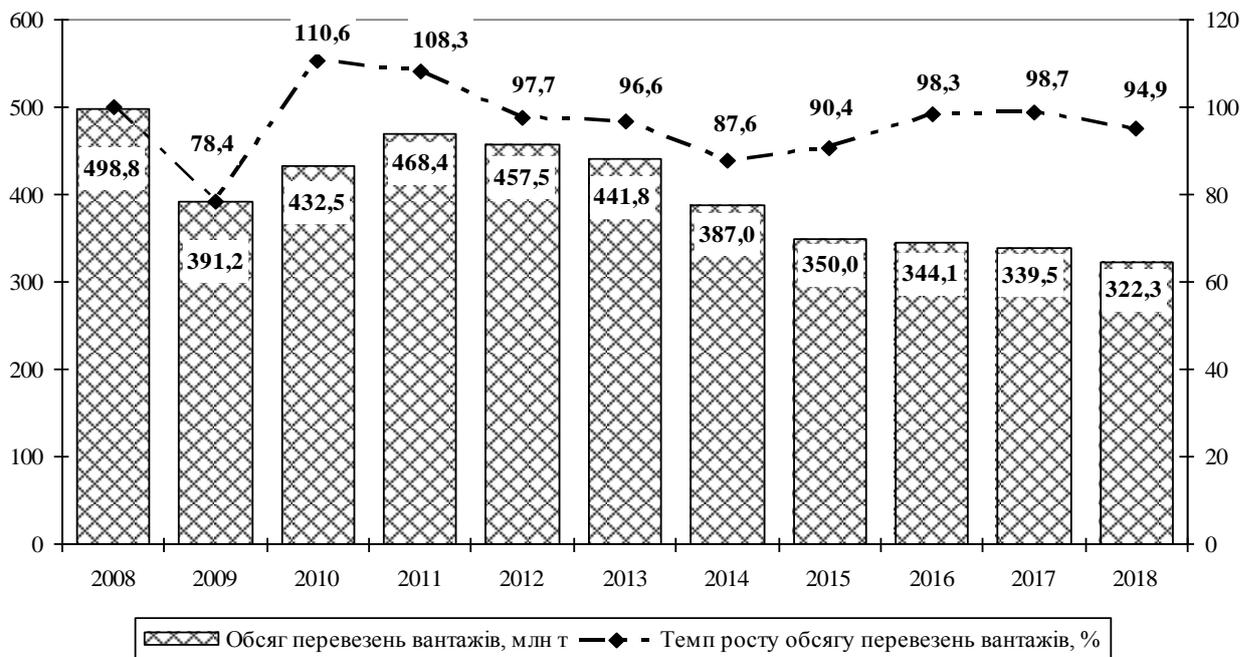


Рис. 1.2. Динаміка обсягу перевезень вантажів залізничним транспортом за період 2008-2018 рр. (побудовано на основі даних [62])

Стосовно структури вантажних перевезень, варто вказати, що найбільша частка 48,1 % (154,9 млн т) у загальній структурі приходить на внутрішні перевезення, на другому місці – експортні перевезення – 33,3 % (107,4 млн т), на третьому – імпорتنі перевезення – 13,5 % (43,6 млн т), на четвертому місці – відповідно транзитні перевезення, які займають найменшу питому вагу в загальному обсязі перевезень вантажів – 5,1 % (16,4 млн т). Зокрема основними країнами-споживачами українського експорту є: Швейцарія (18,4 % від загального експорту); Польща (8,7 %); КНР (8,7 %); Російська Федерація (7,6 %); Білорусь (5,2 %). Що стосується основного вантажопотоку транзиту, то в 2018 р. він формувався в Російській Федерації (79,8 %), Республіці Білорусь (8,3 %) та Республіці Казахстан (5 %) [63; 64].

Аналізуючи номенклатуру вантажів, перевезення яких здійснюється залізничним транспортом, можна констатувати, що основними їх видами є залізнична та марганцева руда (70,9 млн т або 22,0 % від загального обсягу перевезення вантажів), кам'яне вугілля (64,9 млн т або 20,1 % відповідно) і мінеральні будівельні матеріали (57,4 млн т або 17,8 % відповідно). Основними клієнтами АТ «Укрзалізниця» у сфері вантажних перевезень є такі компанії як: СКМ (86,0 млн т), Ferrexpo (10,4 млн т), Arcelor Mittal (7,7 млн т), Івано-Франківськцемент (6,0 млн т), Кривбасзалізрудком (4,5 млн т) [63; 64].

Доволі негативна динаміка характерна для перевезень такого вантажу як вугілля. Починаючи з 2010 р. обсяги його перевезень значно скоротилися з 118 млн т до 64,6 млн т у 2018 р., тобто майже в два рази (на 54,7 %). Однак, втрата вугледобувних підприємств на тимчасово непідконтрольній території призвела до зростання частки імпортного вугілля в залізничному сполученні. Зокрема, якщо в 2010 р. залізницею було перевезено 12,7 млн т імпортного вугілля, то за підсумком минулого року – 20,9 млн т [64].

Значно скоротилися в 2018 р. і обсяги перевезення зернових, зокрема порівняно з 2017 р. на 8,4 % до 33,8 млн т. Серед основних причин такої тенденції виділяють, крім зниження врожайності в 2017/2018 маркетинговому році, дефіцит локомотивів, загострення проблем із нестачею палива, запчастин для ремонту локомотивів та ін. Як результат значна кількість підприємств аграрної сфери переорієнтувалася на інший транспорт, зокрема автомобільний і річковий. За оцінками експертів, на тлі скорочення перевезень залізничним транспортом, автотранспортні підприємства разом з приватним сегментом наростили перевезення зернових у 2018 р на 12 % – до 15 млн т [64].

Найвищий рівень падіння обсягів перевезень зафіксовано за таким видом вантажу як мінеральні будівельні матеріали – на 12 %, тобто до 37 млн т. Пов'язують таку негативну тенденцію з дефіцитом рухомого, зокрема тягового, складу і частковою переорієнтацією вантажовідправників на автомобільний та річковий транспорт. У розрізі імпортних перевезень будівельних матеріалів додатково виділяють такий фактор, як заборона Кабінету Міністрів України

щодо ввезення на територію України цементних клінкерів походженням з Російської Федерації з метою захисту інтересів національної економічної безпеки та інтересів українських виробників цементу [64].

Вкрай складною залишається ситуація з парком вантажних вагонів, що викликано високим рівнем їх зносу і невідповідністю обсягів списання та оновлення. Відтак за останні 10 років парк вантажних вагонів скоротився майже на 20 %, якщо в 2008 р. їх кількість складала 131,6 тис. од, то в 2018 р. уже досягла 106,4 тис. од. (табл. 1.4, рис. 1.3).

Таблиця 1.4

Розподіл парку вантажних вагонів за їх видами (2008-2018 рр.) [62]

Вид вантажного вагону	Значення за роками										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Всього вантажних вагонів, тис. од.	131,6	124,9	120,6	111,9	125,2	116,1	111,5	107,9	104,2	104,1	106,4
- криті	14,9	13,9	12,0	10,4	10,0	8,0	7,5	7,1	6,3	5,9	5,8
- платформи	9,7	8,7	8,6	7,5	6,9	6,2	5,8	5,5	5,3	5,3	5,2
- напіввагони	62,8	60,9	59,6	58,0	58,3	52,9	50,6	48,5	46,8	47,9	50,6
- цистерни	11	9,7	9,6	9,5	10,5	10,2	9,9	9,5	9,1	8,8	8,7
- рефрижератори	0,5	0,5	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4

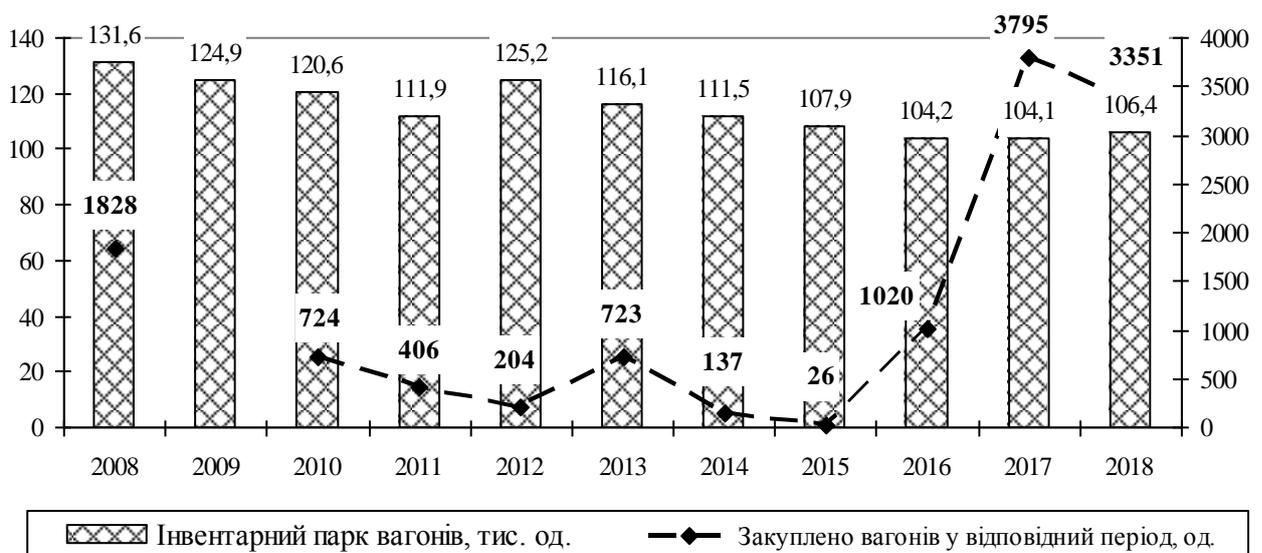


Рис. 1.3. Динаміка інвентарного парку вантажних вагонів, тис. од. [62]

Загалом за 2008-2018 рр. закуплено близько 12,2 тис. вантажних вагонів, а списано в рази більше (загалом за період 1992-2018 рр. темпи списання перевищували темпи оновлення майже в 7 разів) [33; 65; 66]. Так, наприклад, лише в 2013 р. було списано 9,6 тис. вантажних вагонів, що в 13 разів перевищує темп його оновлення, який склав 723 од. Протягом 2018-2019 рр. АТ «Укрзалізниця» заплановано списати і реалізувати близько 10 тис. вантажних вагонів, що дозволить отримати 2 млрд грн від продажу металолому (у 2017 р. отримано 1,5 млрд грн). Загалом на цей період заплановано списання близько 700 тис. об'єктів [67; 68; 69]. Станом на початок 2019 р. кількість вантажних вагонів досягла 105,96 тис. од., з яких робочий парк склав 66,0 %. Зокрема 46,7 % від загальної кількості робочих вантажних вагонів займають напіввагони, 14,7 % - зерновози, 5,2 % - платформи [70]. Більш детально структуру робочого парку вантажних вагонів представлено на рис. 1.4.

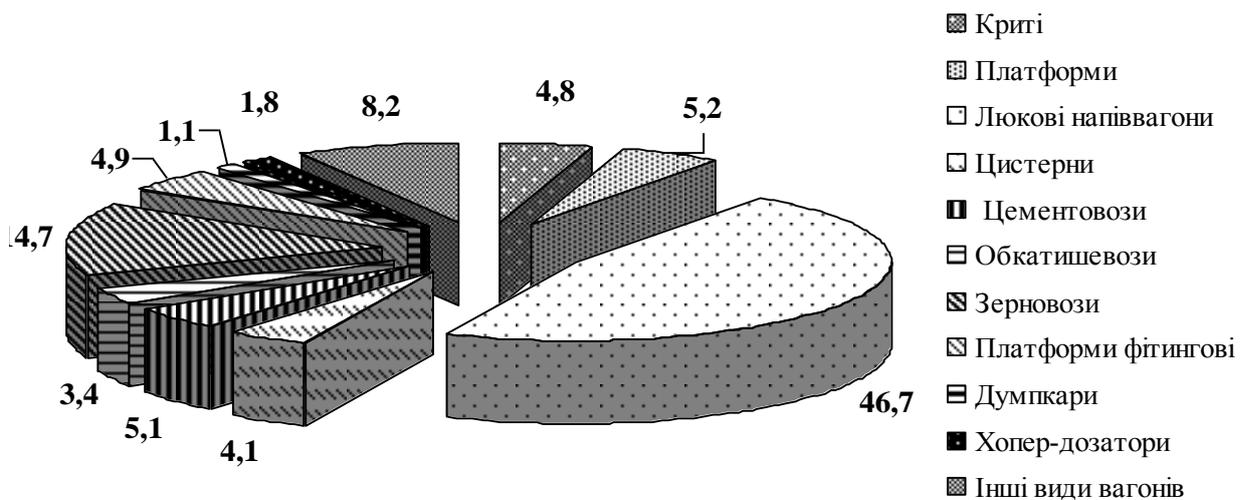


Рис. 1.4. Структура робочого парку вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця» станом на початок 2019 р. (побудовано на основі даних [70])

Безсумнівно в останні три роки загалом варто відзначити активізацію процесів оновлення і модернізації вагонного парку. Оскільки в 2017 р. було зафіксовано найвищий рівень оновлення парку вантажних вагонів – закуплено 3795 од., з яких 50 напіввагонів і 65 фітінгових платформ вітчизняного виробництва, 2604 напіввагонів та 2 обкатишовози виготовлено на власних

вагоноремонтних заводах АТ «Укрзалізниця». У 2018 р. вагонний парк АТ «Укрзалізниця» поповнився на 3351 вантажний вагон, зокрема на власних виробничих потужностях філій побудовано 2901 од. (2868 напіввагонів і 33 фітингові платформи), 450 напіввагонів закуплено на відкритих торгах у вітчизняних вагонобудівних заводів (ПАТ «Крюківський ВБЗ» – 250 од., ТДВ «Попаснянський ВРЗ» – 200 од.) [63].

У цьому сенсі слід вказати, що загалом у 2018 р. вітчизняними вагонобудівними підприємствами було реалізовано 8,5 тис. нових напіввагонів і 2,7 тис. зерновозів. Тобто протягом 2018 р. було введено в експлуатацію 11 тис. нових вантажних вагонів – рекордна кількість за останні п'ять років [63; 71]. Це звичайно є позитивною тенденцією. Однак, викликає схвилювання той факт, що приватний парк вагонів зростає більш прискореними темпами, ніж власне парк АТ «Укрзалізниця». Так, за період 2017 р. – перше півріччя 2019 р. робочий парк вагонів приватних власників виріс з 55,5 тис. од. до 78,3 тис. од. (на 41 %), на протипагу робочому парку АТ «Укрзалізниця», який зменшився з 61,5 тис. од. до 57,7 тис. од. рухомого складу або на 6 % [72].

Експерти зазначають, що близько 2/3 від загальної кількості вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця» є вкрай небезпечними для експлуатації, оскільки перевищили допустимі терміни їх використання. Станом на початок 2019 р. 0,4 % від загального парку напіввагонів віком більше 40 років, 62,4 % – від 26 до 40 років, 10,2 % – від 16 до 25 років. Однак, згідно конструкторської документації, термін експлуатації напіввагонів – 22 роки, тобто більш ніж 60 % парку перевищили допустимий термін їх експлуатації. Не кращою виглядає ситуація і з зерновозами, середній вік яких складає 33,4 роки, близько 86 % зерновозів подолали позначку нормативного терміну експлуатації в 30 років [73]. Унаслідок наднормативного використання вантажних вагонів рівень їх зносу загалом сягнув катастрофічної позначки в 92,72 %, що детально представлено в розрізі їх видів на рис. 1.5. Безсумнівно ігнорування потреби вирішення вказаної проблеми може призвести до почастищення аварій і як наслідок взагалі блокування руху поїздів.

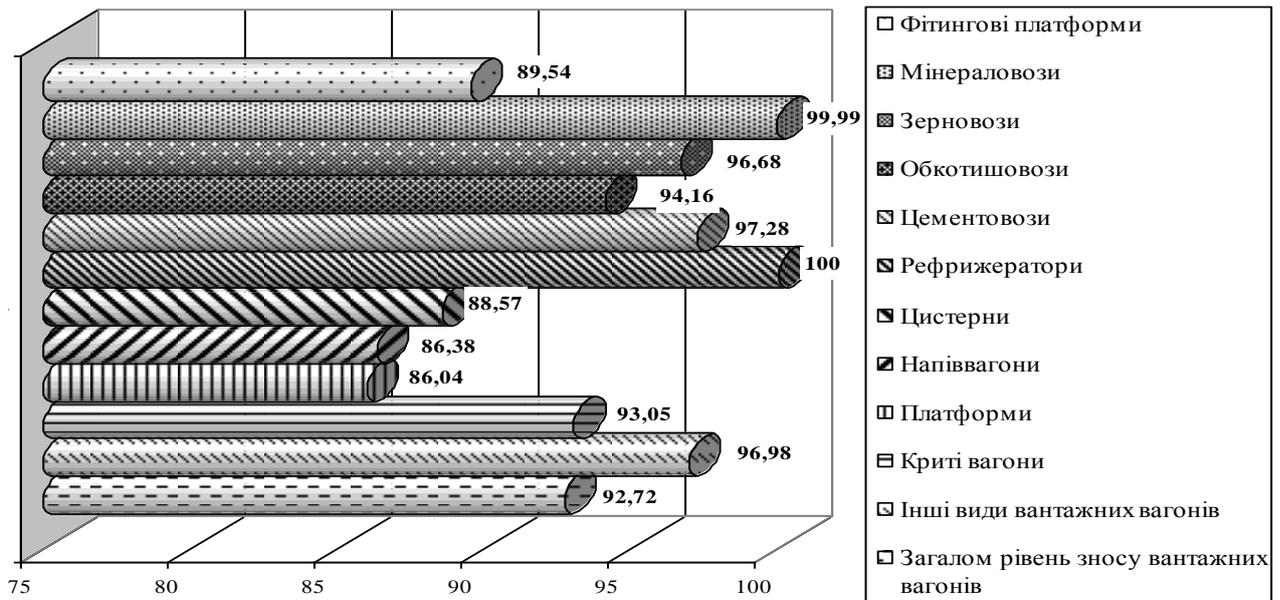


Рис. 1.5. Рівень зносу вантажних вагонів у розрізі їх видів, % [74]

Дефіцит вантажних вагонів також посилювався відсутністю дієвого механізму їх розподілу між учасниками ринку. Задля вирішення цієї проблеми в жовтні 2017 р. АТ «Укрзалізниця» було запущено в пілотному режимі автоматизовану систему розподілу вагонів, яка повинна була надавати вагони відповідно до кількості заявок і обсягу запланованої перевалки вантажів. Однак робота вказаної системи викликала багато нарікань в учасників ринку: оскільки вагони розподілялися нерівномірно, у першу чергу великим експортерам, здатними навантажити «маршрутний поїзд» у 54 вагона. Як наслідок експеримент визнано невдалим і керівництвом АТ «Укрзалізниця» оголошено про намір продажу прав на користування вагонами через систему «Прозорро». Оскільки для ефективної роботи автоматизованої системи розподілу вагонів мають бути створені ідеальні умови щодо наявності необхідного тягового рухомого складу, персоналу, і безпосередньо вантажних вагонів у належному стані. Унаслідок фактично провалу експерименту розподіл вантажних вагонів наразі відбувається в напівручному режимі, що не дозволяє максимально задовольнити потреби споживачів у перевезеннях. У цьому сенсі слід вказати, що, наприклад, у червні 2018 р. держкомпанія не змогла забезпечити 35,01 тис. подач напіввагонів і 4500 подач зерновозів [75].

Варто вказати і на зниження якості ремонту та технічного обслуговування вагонів, викликаних як дефіцитом високопрофесійних фахівців, так і безпосередньо низькою якістю деталей, що використовується для їх ремонту. Так, керівництвом компанії «Лемтранс» зазначено, що в період, коли кількість планового ремонту перевищує виробничі потужності орендованих вагонних депо, проводиться ремонт на вагоноремонтних депо АТ «Укрзалізниця». У зв'язку з систематичною відсутністю в ремонтних депо необхідних матеріалів і запасних частин, приватні підприємства змушені забезпечувати їх необхідними для ремонту рухомого складу матеріалами та запчастинами, що дає можливість контролювати якість проведення ремонту [76]. Так, по вагонах компанії Лемтранс було зафіксовано випадки простою на 40 і більше діб, при тому, що сам ремонт здійснювався протягом 3-5 годин і менше. За перші 4 місяці поточного року середньодобовий простій вагонів в ремонті більше 10 діб досягав 268 од., а в окрему добу зафіксовано випадок, коли він перевищував 320 од. [72]. Загалом якість виконання ремонту вагонів визнають катастрофічно низькою, особливо стосовно власних вагонів залізничної компанії.

Відтак загалом в 2016 р. на потужностях АТ «Укрзалізниця» було відремонтовано 39,4 тис. вагонів, зокрема приватними операторами здійснено ремонт 16,7 тис. од., безпосередньо товариством – 22,7 тис. од. За 9 місяців 2017 р. приватні оператори значно наростили свою частку в загальному обсязі до 14,2 тис. од. проти 17,6 тис. у АТ «Укрзалізниця». При тому, що основну частину потужностей по деповському ремонту контролює залізнична компанія, а частка приватних операторів в загальному балансі потужностей не перевищує 10-15 % [76]. Так деякі з ремонтних потужностей АТ «Укрзалізниця» передано в оренду приватним компаніям. Показовим у цьому сенсі є приклад передачі в оренду приватній компанії «Лемтранс» у 2007 р. двох вагонних депо – у Кам'янському та Волновасі. Так за минулі 11 років «Лемтранс» вдалося значно переоснастити депо, вклавши в їх модернізацію 45 млн грн, зокрема на 90 % оновлено обладнання, реалізовано проекти, спрямовані на енергозбереження, а також на поліпшення умов праці. Реалізація інвестиційних проектів дозволила

більш ніж в 2 рази збільшити обсяги виконуваних робіт, зокрема якщо в 2007 р. було відремонтовано 1454 вагони, то в 2017 р. – 3458 од. [76]. У свою чергу в 2018 р. відремонтовано плановими видами ремонту у вагонних депо та філіях 36929 вантажних вагонів, зокрема вагонів власності АТ «Укрзалізниця» – 20341 од. і 16588 од. власності промислових підприємств України (з них капітальним ремонтом – 5 689 од., деповським ремонтом – 10 899 од.) [63].

Загалом зниження ефективності функціонування залізничного транспорту призвело до ситуації неефективного використання вагонного парку, що виражається у катастрофічному зниженні оборотності вантажних вагонів і їх середньодобової продуктивності, підвищенні часу простою вагонів на одній технічній станції і під однією вантажною операцією. Якщо в 2005 р. середній період обороту вантажного вагону становив 4,34 доби, то в 2008 р. уже 6,04 доби (погіршення оборотності вагону на 39 %), а в 2018 р. цей показник досяг рівня 10,35 діб, тобто має місце погіршення оборотності вагонного парку майже в 2,5 рази. У свою чергу середньодобова продуктивність вагону в 2005 р. складала 6932 ткм нетто, у 2008 р. – 5219 ткм нетто (погіршення на 25 %), то в 2018 р. – 3497 ткм нетто, тобто відбулося зниження показника майже в два рази порівняно до 2005 р. Крім цього значною проблемою є збільшення часу простою і несвоєчасна подача вагонів: якщо в 2005 р. простій вагону на одній технічній станції становив 5,56 год, а в 2008 р. – 7,54 год (зростання на 36 %), то в 2018 р. уже 13,3 год, тобто відбулося зростання показника в 2,4 рази порівняно до 2005 р. У свою чергу простій вагону під однією вантажною операцією в 2005 р. склав 23,0 год, у 2008 р. – 38,5 год (зростання на 67 %), то в 2018 р. уже 66,55 год, тобто відбулося зростання показника майже в три рази порівняно до 2005 р. Зокрема зазначають, що критий вагон у 69 % випадків доставляється з затримкою, зерновоз – у 47 %, платформа – у 44 %, напіввагон (за рахунок маршрутних відправок) – тільки в 29 %. [77; 78; 79]. Детально динаміку показників ефективності використання парку вантажних вагонів за 2004-2018 рр. представлено на рис. 1.6.

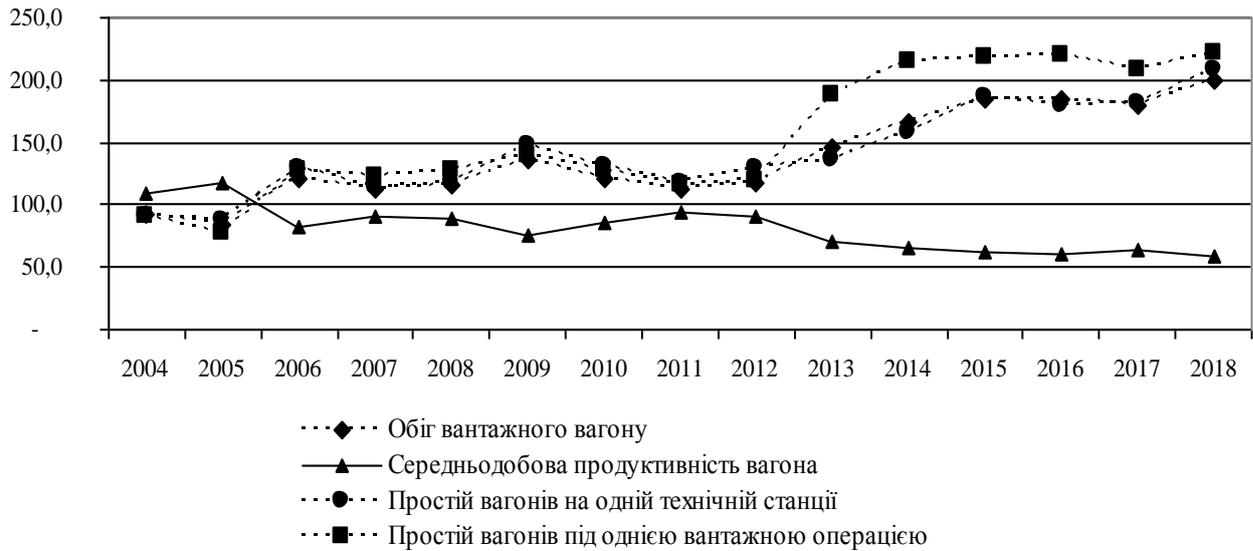


Рис. 1.6. Динаміка показників ефективності використання парку вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця» протягом 2004-2018 рр. (відносно до 2003 р.) [79]

Зважаючи на погіршення оборотності вантажних вагонів і критичний рівень їх зношеності, експерти попереджають, що з кожним дефіцит вантажних вагонів буде лише посилюватися. Так, у 2019 р. прогнозований рівень вибуття вагонів складає близько 16 тис. од. проти 9 тис. од., які планується закупити, і як результат, дефіцит вагонів оцінюють 35 тис. од. У свою чергу в 2020 р. при збереженні незначних темпів оновлення вагонного парку (прогноз на цей рік – 6 тис. од.) і при обсязі списання в 14 тис. од., дефіцит вагонів складе близько 41 тис. од. Наступний прогнозний 2021 р. може охарактеризуватися рівнем оновлення в 7 тис. од. та вибуття в 6 тис. од., і як наслідок рік може закінчитися з дефіцитом вантажних вагонів у 48 тис. од., що на сьогодні тотожно майже 50 % від їх наявного інвентарного парку [78].

З метою попередження ситуації критичного дефіциту рухомого складу АТ «Укрзалізниця» на період 2017-2021 рр. було заплановано оновлення 50 % наявного парку, що потребує фінансування в розмірі 108,3 млрд грн, з яких 86,5 млрд грн – на придбання рухомого складу і 21,7 млрд грн – на капітальний ремонт і модернізацію. Зокрема було передбачено закупівлю 262 нових локомотивів (35,9 млрд грн), 35 773 вантажних вагони (30,8 млрд грн),

440 пасажирських вагонів (9,3 млрд грн) і 46 од. моторвагонного рухомого складу (10,5 млрд грн). Також заплановано реалізацію значної програми капітального ремонту і модернізації локомотивів, всього 898 од. (403 вантажні, 212 пасажирських, 283 маневрових) вартістю 8,1 млрд грн. На модернізацію 57 510 вантажних і 696 пасажирських вагонів заплановано спрямувати 5,5 млрд грн і 5,9 млрд грн відповідно; на модернізацію 430 од. моторвагонного рухомого складу – 2,2 млрд грн [74]. Безпосередньо на 2019 р. заплановано придбання 2200 вантажних вагонів, а також здійснення модернізації та ремонту близько 12 тис. од. даного виду рухомого складу [80].

Відтак з метою практичної реалізації вказаних ініціатив значних змін нині зазначає тарифна політика АТ «Укрзалізниця». Зокрема наразі обговорюється ініціатив щодо впровадження постійно діючої моделі автоматичної індексації тарифів з урахуванням зміни цін виробників промислової продукції. Відтак протягом останніх років відбувається поетапне збільшення тарифів на вантажні перевезення, зокрема в 2018 р. зростання вказаного тарифу здійснювалося за рахунок підвищення вартості його складових послуг. Так, наприклад, 19 лютого 2018 р. було затверджено ініціативу щодо дерегуляції вагонної складової тарифу на вантажні перевезення, що відповідно призвело до її зростання. Зокрема з лютого 2018 р. використання критих та ізотермічних вагонів стало обходитися бізнесу в три рази дорожче (684 грн порівняно з 213,6 грн за добу), а з липня та листопада 2018 р. її значення зросло на 19,5 % (до 817,2 грн) і 23,3 % (до 1024 грн). Загалом ставка плати за користування критих вагонів протягом 2018 р. зросла на 49,7 %. Стосовно інших типів вагонів, варто вказати, що плата за їх користування також збільшилася, зокрема мінераловозів – на 37,1 %, обкотишовозів – на 34,0 %, зерновозів – на 34,2 %, платформ-лісовозів – на 39,5 % і т.п. [81; 82]. Востаннє індексація тарифу на вантажні перевезення відбулася наприкінці березня 2019 р., коли тариф на вантажні перевезення збільшився на 14,2 %. У свою чергу, слід вказати, що до цього тариф було проіндексовано наприкінці жовтня 2017 р. на 15,0 % [83]. Варто зазначити, що впровадження такого механізму формування тарифу на вантажні перевезення

вже неодноразово обговорювалося протягом останніх п'ятнадцяти років.

За офіційними даними АТ «Укрзалізниця» в січні-жовтні 2018 р. інвестувало в оновлення рухомого складу і модернізацію інфраструктури понад 6,8 млрд грн, що надійшли на спеціальний інвестиційний рахунок компанії від індексації тарифів на вантажні перевезення. За рахунок цих коштів профінансовано закупівлю вантажних вагонів на суму 390,5 млн грн, модернізацію і капітальний ремонт тягового рухомого складу на суму понад 1,5 млрд грн, здійснено авансовий платіж для отримання в користування 30 магістральних вантажних тепловозів General Electric на суму понад 1,1 млрд грн. Також компанія придбала матеріали для виготовлення, модернізації та капітального ремонту вантажних вагонів на 2,1 млрд грн і матеріали верхньої будови колії для модернізації інфраструктури на 1,7 млрд грн [84].

Безсумнівно завдяки активізації процесів оновлення і модернізації вагонного парку останніми роками вдалося знизити середнє значення зношеності вагонів. Проте зростання чисельності вагонного парку відбувалося при одночасному зниженні продуктивності вагона і зростанні його порожнього пробігу, що в кінцевому підсумку призвело до зростання собівартості перевезень і погіршення ефективності використання наявного парку вагонів.

Негативну тенденцію відображають і обсягові показники діяльності залізничного транспорту за напрямом пасажирських перевезень (рис. 1.7): у 2018 р. обсяг перевезень пасажирів зменшився на 4,2 % порівняно з попереднім роком і на 64,5 % відносно до 2008 р. Варто констатувати стале падіння обсягів перевезень пасажирів, зокрема в приміському сполученні: якщо в 2008 р. залізничним транспортом перевезено 387,1 млн осіб, то в 2016 р. – 338,0 млн осіб, а в 2018 р. – 102,1 млн осіб. Зниження обсягових показників роботи залізничного транспорту в приміському сполученні в 2017-2018 рр. пов'язують із зміною порядку обліку перевезень пасажирів, які користуються пільгами на безкоштовний проїзд. Також зафіксовано зниження обсягів перевезень пасажирів залізничним транспортом у дальньому сполученні, зокрема в 2008 р. цей показник складав 58,4 млн осіб, а в 2018 р. – 55,9 млн осіб (порівняно до

2017 р. (53,7 млн осіб) зафіксовано незначне поліпшення на 2,2 млн осіб) [85].

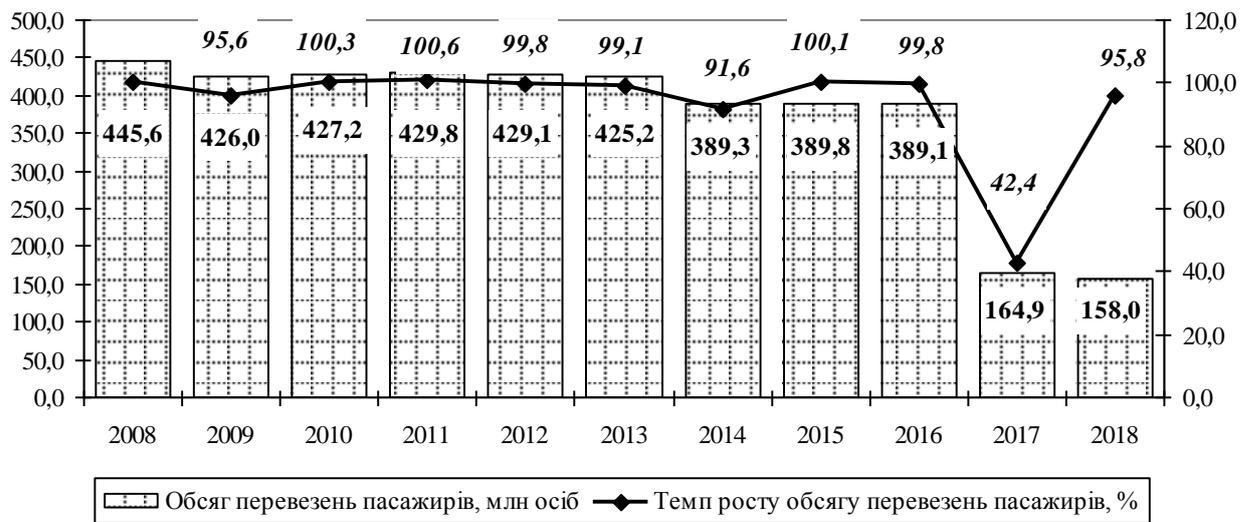


Рис. 1.7. Динаміка обсягу перевезень пасажирів залізничним транспортом за період 2008-2018 рр. (побудовано на основі даних [62])

У значній мірі це викликано незадовільним станом пасажирських вагонів і відповідно скороченням напрямів слідування пасажирських поїздів. Відтак станом на кінець 2018 р. інвентарний парк пасажирських вагонів налічував 4220 од., з яких придатними для експлуатації є лише 2900 од., тобто 68,7 % від їх загальної кількості. З інвентарної кількості вагонів 67 од. – віком до 5 років, 23 од. – від 5 до 10 років, 295 од. – від 10 до 15 років, 87 од. – від 15 до 20 років, 358 од. – від 20 до 28 років, 2 880 од. – від 28 до 41 років, 568 од. – понад 41 рік. Тобто темпи старіння парку значно випереджають його оновлення (90 % вагонів експлуатується понад 20 років, їх середній вік складає 31,6 років), що призвело до катастрофічного рівня їх зносу – 92,6 %. Загалом за період 2008-2018 рр. інвентарний парк пасажирських вагонів скоротився на 43,4 %, безпосередньо за 2018 р. – на 257 од. (табл. 1.5) [62].

У цьому сенсі варто відзначити, що в 2008 р. відбулося затвердження масштабної за розмірами Комплексної програми оновлення залізничного рухомого складу України на 2008-2020 рр., яка загалом передбачала придбання понад 3,5 тис. пасажирських вагонів, 442 пасажирських електровози і 125 тепловозів, 236 електропоїздів, 133 дизель-поїздів та кількості одиниць

іншої пасажирської техніки. Вантажний парк рухомого складу мав поповнитися на 79,8 тис. вантажних вагонів, 24,4 тис. контейнерів, 765 вантажних електровозів і близько 1,5 тис. од. маневрових та колійних машин [86].

Таблиця 1.5

Розподіл парку пасажирських вагонів за їх видами (2008-2018 рр.) [62]

Вид пасажирського вагону	Значення за роками										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Всього пасажирських вагонів, од., з них:	7,6	7,4	7,3	7,1	6,8	6,2	5,4	5,2	4,5	4,5	4,3
- м'які	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
- некупейні	3,7	3,7	3,6	3,6	3,5	3,2	2,7	2,7	2,2	2,2	2,1
- купейні	2,5	2,5	2,5	2,4	2,3	2,1	1,9	1,9	1,6	1,7	1,6
- міжобласні	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
- вагони-ресторани	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05
- багажні, поштово-багажні	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03

Однак, попри амбітні плани уряду та безпосередньо АТ «Укрзалізниця» фактичні темпи оновлення рухомого складу, зокрема пасажирських вагонів, є далекими від запланованих показників. Загалом за 2008-2018 рр. за офіційними даними було придбано лише близько 200 пасажирських вагонів. Варто зазначити, що починаючи з 1992 р. АТ «Укрзалізниця» закуплено близько 600 пасажирських вагонів. Відтак у 2008 р. придбано 104 пасажирські вагони, у 2009 р. при плані в 170 од. фактично закупівель пасажирських вагонів не відбувалося; у 2010 р. при плані в 63 од. фактично було придбано 21 од., у 2011 р. при плані 49 од. фактично здійснено закупівлю 9 од., у 2012-2015 рр. оновлення парку пасажирських вагонів не відбувалося; у 2016 р. при плані в 31 од. фактично закуплено 9 од., у 2017 р. відповідно до програми оновлення рухомого складу на цей період планувалося придбати 70 од., а закуплено 50 од., у 2018 р. при плані 89 од. фактично придбано лише 8 од. У 2019 р. АТ «Укрзалізниця»

заплановано здійснити оновлення парку пасажирських вагонів за рахунок придбання 46 нових од. рухомого складу [63; 86; 87; 88-90]. Не дивлячись на часткове оновлення пасажирських вагонів, обсяги їх списання значно випереджають темпи їх придбання, що відображено на рис. 1.8.

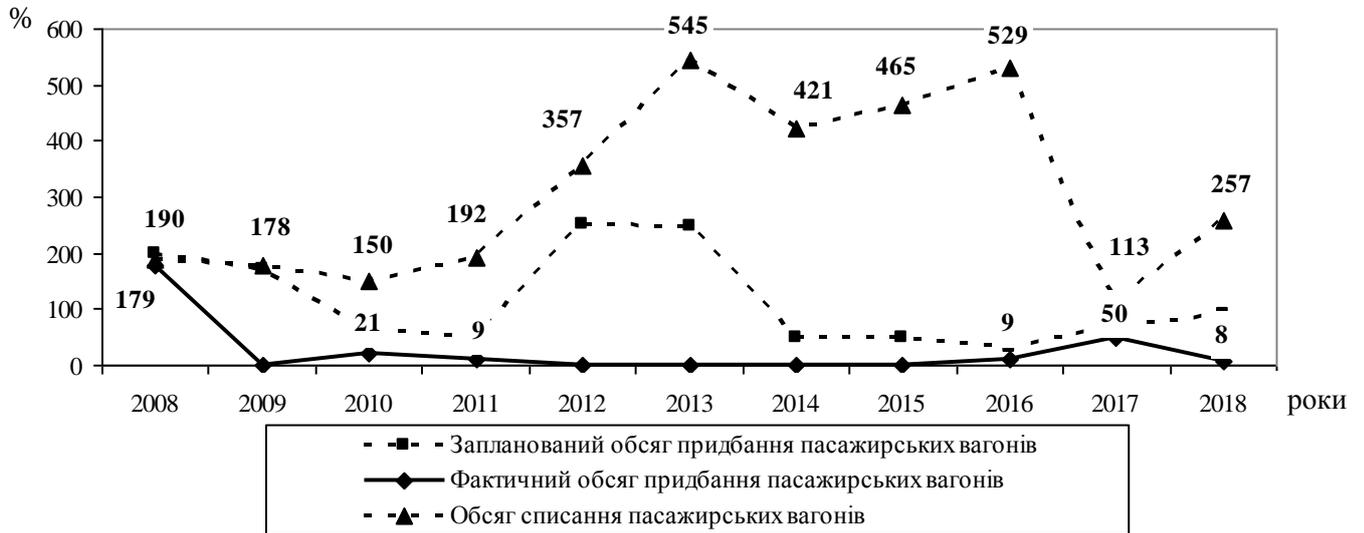


Рис. 1.8. Співставлення темпів списання та оновлення парку пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця» протягом 2008-2018 рр.

Значно обмежує власні можливості АТ «Укрзалізниця» щодо оновлення рухомого складу збитковість пасажирських перевезень і їх субсидіювання за рахунок доходів від вантажних перевезень. Відтак за період 2008-2018 рр. рівень збитку від здійснення АТ «Укрзалізниця» пасажирських перевезень сягнув загалом близько 80 млрд грн, тобто майже 10 млрд грн щорічно. Зокрема в останні роки збитковість пасажирських перевезень досягла наступних значень: у 2014 р. – 7,7 млрд. грн, у 2015 р. – 7,4 млрд. грн, у 2016 р. – 8,9 млрд. грн, у 2017 р. та 2018 р. – понад 10 млрд. грн, з яких близько 6 млрд. грн припадає на дальнє сполучення [91; 92-94].

Державою наразі не здійснюється компенсація різниці між економічно обґрунтованим рівнем тарифу на перевезення і соціально прийнятним, а також не компенсуються втрати від перевезення пільгових категорій населення. Відтак у 2014 р. рівень недоотриманої компенсації зафіксовано на рівні 416,7 млн грн (компенсація на рівні 8 %), у 2015 р. – 549,6 млн грн (25 %), у

2016 р. – 374,0 млн грн (10,4 %), у 2017 р. – 337,8 млн грн (17,6 %), у 2018 р. – 300,8 млн грн (22,8 % відповідно). Загалом за останні три роки заборгованість держави перед АТ «Укрзалізниця» досягла рівня 1012,6 млн грн [63; 92].

При цьому варто вказати, що в багатьох країнах світу передбачена компенсація за соціальне навантаження на сектор залізничних перевезень. Зокрема в Польщі рівень дотації складає 1,7 млрд євро на рік, в Австрії – 5 млрд євро, у Німеччині – 13,9 млрд євро, у Китаї – 49 млрд євро. Франція, яка за розмірами залізничної мережі є близькою до України, щорічно виділяє з бюджету країни для розвитку залізниць 5,3 млрд євро. У той же час в Україні, попри той факт, що залізничний транспорт залишається основним для пересування її жителів в міжміському і регіональному сполученні, компенсація за здійснення пільгових перевезень державним бюджетом не передбачена [95].

Як наслідок впливу зазначених факторів є зниження якості пасажирських перевезень, рівень якої в останні роки викликає значне невдоволення з боку споживачів, що користуються послугами залізничного транспорту. Найчастіше пасажирів скаржаться на застарілість і моральну зношеність пасажирських вагонів, їх неналежний санітарно-гігієнічний стан, що виражається у високому рівні забрудненості як вагонів, так і безпосередньо постільної білизни, низький професіоналізм працівників залізничного транспорту тощо. Відтак попри стале підвищення вартості залізничних квитків, якість послуг залишається низькою, що зумовлює перехід пасажирів до користування іншими видами транспорту.

Катастрофічною залишається ситуація і з утримання інфраструктури залізничного транспорту в належному стані. Загалом станом на кінець 2018 р. протяжність головних колій склала 27004,2 км (з яких наразі експлуатується 26632,45 км (98,6 %)), станційних і спеціальних колій – 12228,7 км (11122,83 км (91,0 %)), під'їзних колій – 2295,1 км (1915,71 км (83,5 %)). При цьому за останні роки довжина колій, які потребують реконструкції і капітального ремонту, сягнула критичної позначки. Зокрема на початок 2019 р. протяжність колій з простроченими термінами реконструкції склала 2488,1 км, у свою чергу капітального ремонту очікують 7690,2 км (з яких 6003,4 км – головних колій,

1686,8 км – станційних і спеціальних колій). Для порівняння у 2008 р. загалом протяжність колій з простороченням терміну виконання реконструкції і капітально-відновлювальних робіт коливалася на рівні 5214 км. У минулому 2018 р. вдалося реконструювати 283,5 км колій і капітально відновити 277,3 км колії, що, зважаючи на стан залізничної інфраструктури, є недостатнім [96].

Таким чином частка залізничного полотна, яке залишається без належного технічного обслуговування колій, щорічно зростає, що призводить до втрати пропускної спроможності залізничної інфраструктури, зниження дільничної швидкості і погіршення безпеки руху поїздів (рис. 1.9).

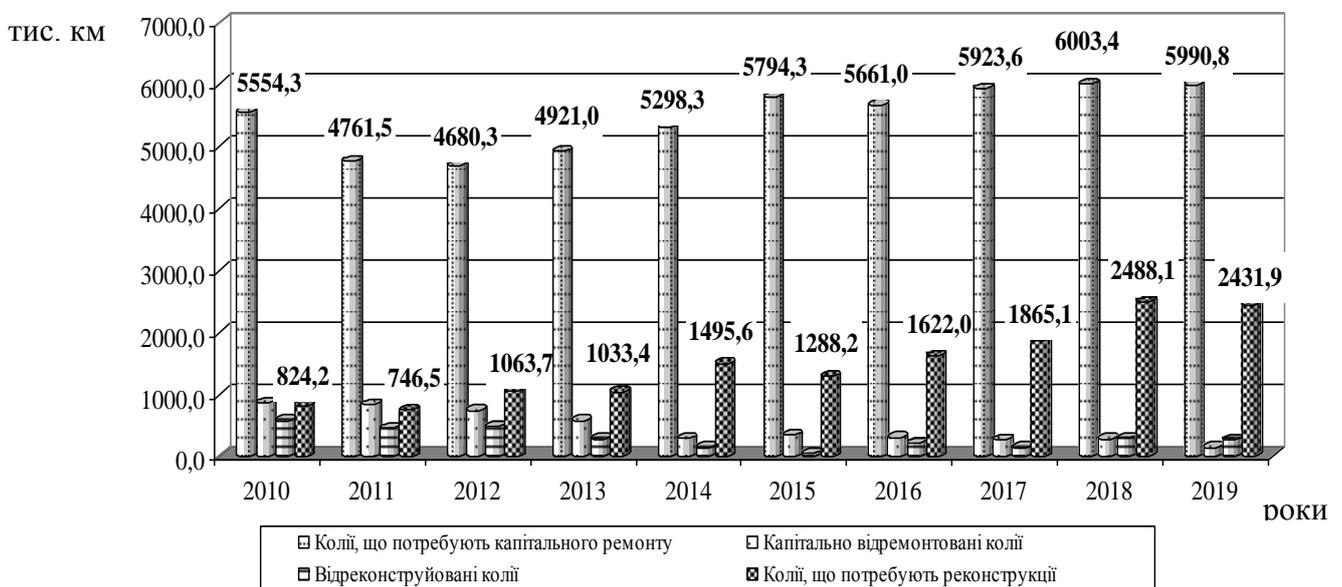


Рис. 1.9. Динаміка протяжності залізничних колій, що потребують ремонту [97]

Крім цього останніми роками значно погіршився стан штучних споруд. Наразі на залізничному транспорті експлуатується понад 17,5 тис. об'єктів, з яких майже 7 тис. мостів, 90 шляхопроводів, 251 пішохідний міст і т.п. При цьому більш ніж 2,5 тис. споруд мають різного роду дефекти, тобто 14,3 % від їх загальної кількості. Найгіршою є ситуація зі станом залізничних мостів: 1431 об'єкт мають несправності (20,5 % від їх загальної кількості). Серед основних причин критичного технічного стану останніх є їх експлуатаційний вік, який коливається в межах 50-100 років (34,6 % від загальної кількості об'єктів), а

деяких – більше 100 років (15,0 % відповідно). Неналежний стан інженерних споруд і незадовільний стан колії зумовлюють встановлення обмежень щодо швидкості руху поїздів. Зокрема в 2018 р. обмежено швидкість руху поїздів на 1086 км, взагалі закрито для руху – 1746 км [98].

Неналежний технічний стан і погіршення експлуатаційних характеристик залізничної інфраструктури призвели до зниження рівня економічної безпеки залізничного транспорту, що виражається у частішанні транспортних подій: у 2018 р. зафіксовано 140 випадків, у т.ч. 17 випадків на залізничних шляхах, з яких близько 90 % викликано саме незадовільним станом інфраструктури; у 2017 р. було зафіксовано 89 випадків, з них 21 – на залізничних шляхах [99].

Крім цього, слід вказати, що рівень електрифікації залізничних колій залишається доволі низьким, складаючи 47 % від їх загальної протяжності. Це у свою чергу зумовлює потребу більш активного використання тепловозної тяги для здійснення вантажних та пасажирських перевезень, що призводить до збільшення операційних витрат діяльності залізничного транспорту. Детально динаміку експлуатаційної довжини залізничних колій і питомої ваги електрифікованих колій за період 2008-2018 рр. представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Динаміка експлуатаційної довжини залізничних колій і питомої ваги електрифікованих колій (2008-2018 рр.) [62]

Показник	Значення за роками										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Експлуатаційна довжина залізничних колій, тис. км	21,7	21,7	21,7	21,7	21,6	21,6	21,0	21,0	19,8	19,8	19,8
Довжина електрифікованих колій, тис. км	9,7	9,7	9,9	10,0	10,2	10,2	10,0	10,0	10,0	9,3	9,4
Питома вага електрифікованих колій у загальній протяжності залізничних колій, %	45	45	45	47	47	47	48	48	47	47	47

Досить скрутною залишається ситуація із станом тягового рухомого складу. Зокрема в інвентарному парку АТ «Укрзалізниця» на початок вересня 2018 р. налічувалося 3566 локомотивів, з яких 1258 од. – маневрові, 550 од. – пасажирські і 1758 од. – вантажні. При цьому парк вантажних магістральних локомотивів налічує 609 тепловозів і 1149 електровозів, з яких в експлуатації знаходиться 945 од., у т.ч. 202 тепловози і 743 електровози. Інші 782 од. є непридатними для використання або перебувають на ремонті і технічному обслуговуванні. В якості резерву визначено 14 тепловозів і 17 електровозів [100].

Що стосується пасажирського рухомого складу, то з 550 локомотивів близько 87 % (479 од.) – електровози, інші 13 % (71 од.) – тепловози. При цьому відзначається, що лише 287 од. (28 тепловозів і 259 електровозів) перебувають в експлуатації, інші 165 од. знаходяться в несправному стані, на ремонті або технічному обслуговуванні. Також 98 електровозів перебувають в резерві АТ «Укрзалізниця» [100]. Більш детальну інформацію про стан тягового рухомого складу підприємств залізничного транспорту представлено на рис. 1.10.

За офіційною інформацією АТ «Укрзалізниця» станом на кінець 2018 р. інвентарний парк тягового рухомого складу досягнув 3611,5 од., з яких в експлуатації перебувають 1857,5 од. (51,4 % від їх загальної кількості), у резерві – 310,5 од. (8,6 %), непридатними для використання є 1443,5 од. (39,7 %). Зокрема експлуатаційний парк тягового рухомого складу налічує 816 од. вантажних, 365,5 од. пасажирських і 676 од. маневрових локомотивів [63]. Варто зазначити, що в останнє АТ «Укрзалізниця» здійснювала закупівлю вантажних магістральних тепловозів ще в 1992 р., пасажирських тепловозів – у 2008-2009 рр. У свою чергу нормативний термін служби переважної більшості моделей, експлуатованих АТ «Укрзалізниця», становить 30 років, тоді як 75 % його локомотивного парку – подолали позначку в 35 років [101]. Застарілість і технічна непридатність більшості з локомотивів призвели до критичного рівня їх зношеності: станом на кінець 2018 р. рівень зносу тепловозів досягнув позначки 97,0 %, електровозів – 90,0 % [63].

На сьогоднішній день із загального парку близько 30-40 % локомотивів

не підлягають відновленню і будуть списані протягом найближчих років. Зокрема в 2019 р. планується списати близько 100 локомотивів [100]. За прогнозними розрахунками до 2025 р. з урахуванням списання локомотивів необхідно закупити мінімум 310 нових локомотивів, з яких – 110 вантажних електровозів змінного струму, 40 вантажних електровозів подвійного живлення і 70 вантажних тепловозів. При цьому рамкова угода з General Electric передбачає поставки лише 225 тепловозів до 2034 р. і модернізацію до 75 тепловозів інвентарного парку АТ «Укрзалізниця». Наразі щоденний дефіцит локомотивів оцінюють у 28-35 електровозів і 18-24 тепловози [102; 103].

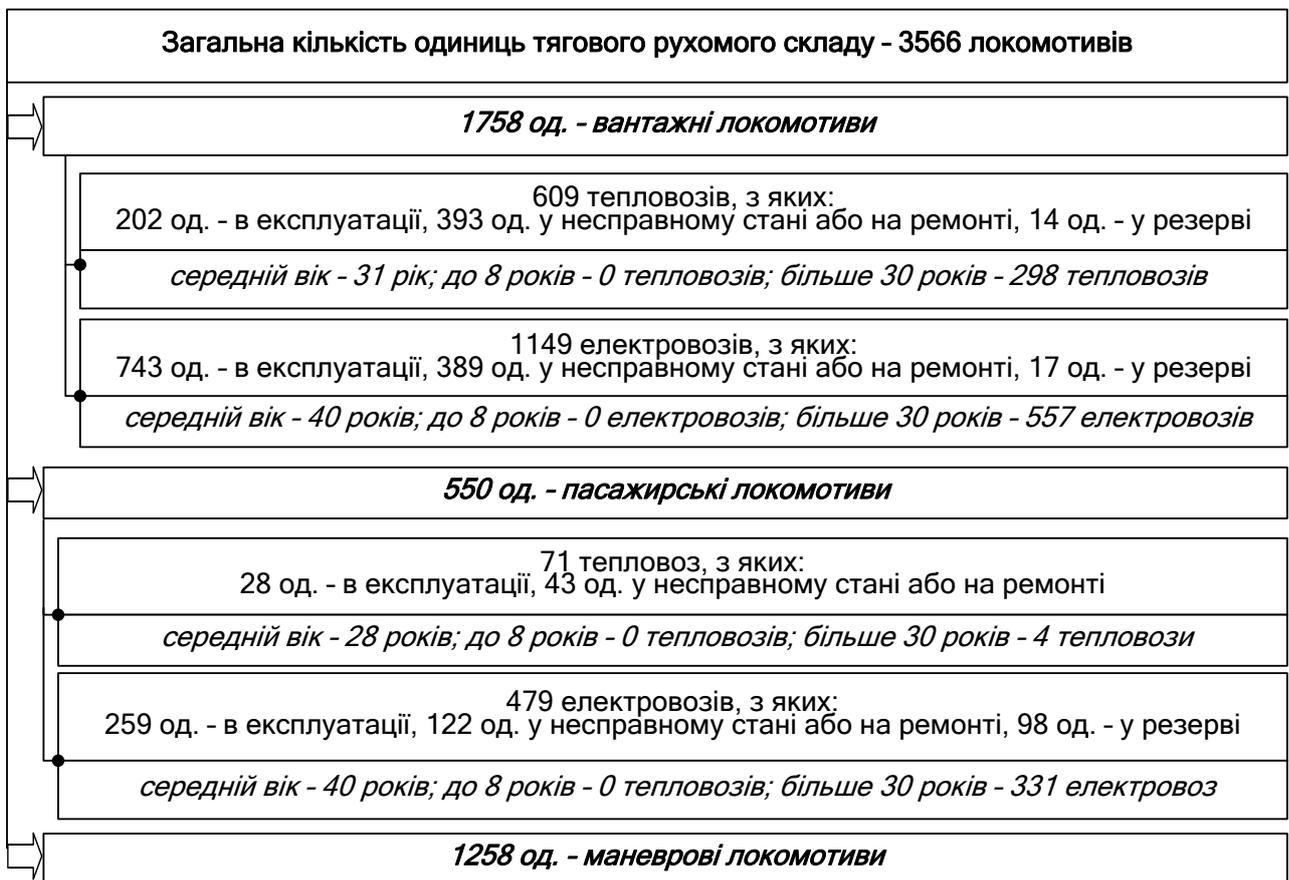


Рис. 1.10. Стан інвентарного парку тягового рухомого складу станом на 01.09.2018 р. (сформовано на основі [100])

Попри амбітні плани АТ «Укрзалізниця» щодо оновлення тягового рухомого складу за рахунок закупівлі 765 вантажних та 442 пасажирських електровозів і 125 пасажирських тепловозів протягом 2008-2020 рр., фактичні

обсяги їх закупівлі були значно нижчими. Зокрема в період 2008-2010 рр. було заплановано придбання 146 електровозів і 26 тепловозів, фактично було придбано 45 електровозів (у 2008 р. – 34 од., у 2009 р. – 4 од., у 2010 р. – 7 од.), а також придбано 4 тепловози в 2008 р. Для оновлення парку тягового рухомого складу протягом 2011-2015 рр. було визначено потребу придбання 275 локомотивів, з яких 250 електровозів і 25 тепловозів. При цьому рівень їх списання було окреслено в межах 195 електровозів і 340 тепловозів. Виконання даного замовлення було покладено на Луганський тепловозобудівний завод, приватизований російською компанією Трансмашхолдинг в 2010 р., а згодом переорієнтовано на локомотивобудівні заводи, розміщені на території Росії, зокрема перше замовлення на 50 вантажних електровозів для Львівської залізниці отримав Уральський завод залізничного машинобудування в 2012 р. Однак, на початок 2014 р. заводом було виготовлено лише 7 локомотивів, які не вдалося викупити і передати на баланс підприємств залізничного транспорту в зв'язку з початком міждержавного конфлікту між Україною та Росією. Як результат більшу частину парку складають електровози ВЛ8, ВЛ10, ВЛ11, ВЛ60, ВЛ80, ВЛ82, ЧС2, ЧС4, ЧС7, ЧС8, магістральні тепловози 2ТЕ116, 2ТЕ10, 2М62, ТЕП70, маневрові тепловози ЧМЕ3 та інші локомотиви, спроектовані і виготовлені в 50-60 роках ХХ століття [86; 104; 105].

Протягом 2012-2016 рр. було заплановано придбання 509 локомотивів, що затверджено програмою оновлення локомотивного парку залізниць України на відповідний період (66 од., 104 од., 110 од., 114 од., 115 од.). Попри вказані обсяги оновлення парку тягового рухомого складу, у 2012 р. було закуплено 4 електровози, у 2013 р. – 9 електровозів і 1 тепловоз. У свою чергу в 2016 р. витрати на ремонт локомотивного господарства склали 1,55 млрд грн, а витрат на закупівлю нових локомотивів взагалі не було передбачено. Не кращою була ситуація в 2017 р., коли загальні витрати на ремонт всього локомотивного господарства зросли до 1,82 млрд грн, з яких 1,66 млрд спрямовано на поточний ремонт рухомого складу, решта коштів – на модернізацію 95 од., закупівлі нових локомотивів не відбувалося [106; 107]. У 2018-2019 рр. було

здійснено закупівлю 30 тепловозів корпорації General Electric [105].

Наразі назріла проблема дефіциту тяги для здійснення перевезень та зниження експлуатаційних характеристик наявного парку локомотивів і, як наслідок, зниження показників ефективності використання тягового рухомого складу. Відтак зафіксовано погіршення швидкості руху поїздів, зокрема середня дільнична швидкість у 2018 р. порівняно до 2008 р. знизилася на 4,3 % (відносно до найвищої позначки за аналізований період 2013 р. – на 11,3 %), середня вага вантажного поїзда знизилася в 2018 р. порівняно з 2008 р. на 1,4 % (відносно до 2014 р. на 5 %), середньодобова продуктивність локомотива в 2018 р. порівняно до 2008 р. збільшилася на 2,8 % (відносно до 2014 р. – знизилася на 15,1 %). Зокрема слід вказати, що середньодобова продуктивність електровоза у 2018 р. порівняно до 2008 р. зросла на 9,6 %, однак відносно до 2014 р. знизилася на 11,6 %. Потребує врахування той факт, що більш негативну тенденцію відображає середньодобова продуктивність тепловоза, яка в 2018 р. порівняно з 2008 р. погіршилася на 15,6 %, а відносно до 2017 р. – на 23,8 %. Більш детально динаміку показників ефективності використання парку локомотивів АТ «Укрзалізниця» за 2008-2018 рр. представлено в табл. 1.7.

Погіршення ефективності функціонування залізничного транспорту безпосередньо негативно впливає і на діяльність вітчизняних підприємств, які несуть колосальні фінансові втрати через неможливість своєчасно та в повному обсязі здійснити доставку продукції в рамках укладених контрактів, зокрема експортного характеру. Так, наприклад, у 2017 р. заявки сільгоспвиробників на вивезення зерна були виконані на 65 %, а в минулому році тільки на 45 %. За даними асоціації Укрметалургпром, протягом 8 місяців 2018 р. на складах гірничо-збагачувальних комбінатів накопичилося не відвантаженої залізородної продукції – близько 700 тис. т при нормативі 150 тис. т [102].

Також однією з основних причин посилення напруженості відносин між вантажовласниками і підприємствами залізничного транспорту є регулярно виникаючий дефіцит дизпалива. Оскільки постійно виникає проблема щодо своєчасності матеріально-технічного забезпечення підприємств галузі, зокрема

їх забезпеченості дизельним паливом, запас якого зазвичай знаходиться на рівні 5-7 днів. Подекуди виникали випадки, коли запас пального складав 1 день. Керівництвом АТ «Укрзалізниця» в якості дієвого інструменту подолання цієї проблеми визначено перехід до контрактів на закупівлю пального з використанням формульного ціноутворення, що дозволяє встановлювати обґрунтовані ринкові ціни і досягати економії при здійсненні закупівель.

Таблиця 1.7

Динаміка показників ефективності використання тягового рухомого складу
АТ «Укрзалізниця» (2008-2018 рр.) [63]

Показник	Значення за роками										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Середня дільнична швидкість, км/год	36,8	38,6	38,8	38,6	38,8	39,7	39,5	38,8	38,1	37,7	35,2
Середня технічна швидкість, км/год	42,9	44,0	44,5	44,5	44,8	45,3	45,6	45,3	45,1	45,2	43,3
Середня вага вантажного поїзда бруто, т	3310	3369	3430	3412	3417	3423	3437	3390	3407	3357	3264
Середньодобова продуктивність локомотива, тис. ткм бруто, у т.ч.	1194	1263	1302	1321	1375	1423	1446	1376	1379	1410	1227
- електровоза	1227	1262	1328	1389	1441	1497	1521	1456	1467	1491	1345
- тепловоза	901	883	898	905	955	956	963	934	942	997	760

Варто вказати, що обговорення доцільності впровадження формульного ціноутворення при закупівлі пального продовжувалося декілька років перш ніж отримати практичне впровадження. Уперше цю ініціативу було запропоновано на початку 2015 р., практичне використання вона отримала з січня 2018 р. Зважаючи на те, що АТ «Укрзалізниця» є найбільшим споживачем дизельного палива в Україні (обсяг споживання складає 300-350 тис. т щорічно), економія витрат на його закупівлю за рахунок використання формульного ціноутворення за підсумками 2018 р. склала близько 50 млн грн. Серед основних постачальників дизельного палива для АТ «Укрзалізниця» є Trade Commodity (125 тис. т), Wexler Group (117 тис. т), Socar (65 тис. т), Okko (10 тис. т) [108].

Наразі в якості значної загрози стабільному функціонуванню підприємств залізничного транспорту в умовах відкриття ринку для приватних операторів виділяють поглиблення кадрових ризиків, зокрема посилення відтоку кадрів з АТ «Укрзалізниця», у т.ч. високої кваліфікації, і загалом значну дестабілізацію соціально-трудових відносин в цій сфері. Зокрема низька ефективність управління АТ «Укрзалізниця» в останні роки призвела до того, що в деяких випадках наявність контингенту (поїзні, локомотивні, маневрові диспетчери) становить близько 30 % від потреби, дефіцит по забезпеченню станційної роботи і формуванню поїздів – близько 20 %, і, як результат, прискорене зростання непродуктивних витрат. Зокрема станом на липень 2019 р. дефіцит локомотивних бригад для забезпечення процесу перевезень досягнув 1300 осіб, при цьому непродуктивні витрати, пов'язані з неякісною організацією праці, за перше півріччя 2019 р. – близько 150 млн грн [109].

Поглиблення дефіциту та неукомплектованості кадрів і посилення їх плинності на залізничному транспорті (у 2018 р. порівняно до 2008 р. середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності скоротилася майже в два рази з 364,3 тис. осіб до 192,3 тис. осіб) у значній мірі викликано низьким рівнем заробітної плати і соціальних гарантій співробітників галузі. Не дивлячись на той факт, що середньомісячна заробітна плата працівників у залізничній галузі в 2018 р. склала 10490 грн, близько 2 % від загальної чисельності персоналу отримують заробітну плату нижче від мінімально встановленого розміру в країні, 1 % – від 3723,01 грн до 4000 грн, 12 % – від 4000 грн до 6000 грн, 20 % – від 6000 грн до 8000 грн, 21 % – від 8000 грн до 10000 грн, 41 % – від 10000 грн до 20000 грн, 4 % – понад 20000 грн. Тобто більшість працівників (55 % від середньооблікової чисельності) отримують заробітну плату на рівні до 10000 грн (нижче середньогалузевої) [63].

Щодо соціальних виплат працівникам залізничного транспорту варто вказати, що в 2017 р. їх розмір склав 9,1 млрд грн, у 2018 р. – 11,2 млрд грн, з яких 29,45 % – щомісячна надбавка за вислугу років, 26,93 % – доплати та надбавки, 7,7 % – матеріальна допомога на оздоровлення, 5,32 % – винагорода

за підсумками роботи за рік, 5,47 % - фінансування заходів з охорони праці, 4,64 % - додаткова відпустка по галузевій угоді, 3,91 % - одноразова матеріальна допомога при звільненні працівників вперше з роботи у зв'язку з виходом на пенсію, 3,0 % - відшкодування витрат при роз'їзному характері роботи, 2,22 % - обов'язкове медичне обстеження працівників, 1,85 % - утримання закладів оздоровчого та спортивно-культурного характеру, 0,83 % - здешевлення вартості путівок на оздоровлення та відпочинок залізничників і членів їх сімей і 8,69 % - інші виплати [63]. Попри збільшення розміру соціальних виплат працівникам галузі, деякі з соціальних зобов'язань так і не було виконано, зокрема залізничники скаржилися на відсутність виплат, які стосуються винагороди за підсумками роботи за рік. Також невдоволеність працівників пов'язана з низьким рівнем заробітної плати і посиленням соціально-психологічної напруженості в колективі.

Керівництвом АТ «Укрзалізниця» зазначається, що для посилення соціального захисту молодих фахівців і працівників гостродефіцитних робочих професій для залізничного транспорту буде реалізовано програму забезпечення житлом, яка розроблена на період 2018-2021 рр. Зокрема на будівництво житла для залізничників на 2017 р. передбачено понад 100 млн грн, на 2018 р. – вдвічі більше близько 200 млн грн. Загалом протягом вказаного періоду заплановано інвестувати в будівництво житла для залізничників близько 700 млн грн. Це дозволить побудувати / відремонтувати 45512 м² площі будівель і надати житло 767 сім'ям, зокрема до кінця 2018 р. передбачалося здійснити будівельні / ремонтні роботи 20398 м² площі, завершити 14 будинків і надати житло 360 сім'ям. Фактично в 2017 р. вдалося побудувати 44 квартири, у 2018 р. завершити 4 об'єкти і 63 квартири. Також, у 2018 р. виконано значний обсяг робіт з будівництва 110-квартирного житлового будинку у м. Харків, що дозволить здати його в експлуатацію в 2019 р. Окрім цього, у першому півріччі 2019 р. у м. Слов'янськ очікується завершення капітального ремонту 3-поверхового гуртожитку на 32 кімнати [110; 111].

Отже, узагальнюючи вищесказане, варто вказати, що тривала практика

невиконання анонсованих стратегій та програм реформування залізничної галузі і реалізація державою виключно регуляторної та наглядової функцій у сфері залізничного транспорту призвели до поглиблення структурних дисфункцій розвитку галузі і посилення вразливості підприємств залізничного транспорту до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз їх стійкому функціонуванню. На основі дослідження динаміки основних показників діяльності підприємств залізничного транспорту і перспектив розвитку галузі доцільно виділити внутрішньосистемні загрози за бізнес-напрямами діяльності підприємств залізничного транспорту (вантажні перевезення та логістика; пасажирські перевезення; інфраструктура; послуги тяги; соціальний сектор), які зумовлені поглибленням існуючих проблем їх функціонування, а також позасистемні загрози, викликані сучасними трендами розбудови сектора залізничних перевезень, а саме перспективою лібералізації ринку залізничних перевезень (рис. 1.11) [112; 113; 114]. Зокрема до загроз розвитку підприємств залізничного транспорту, зумовлених лібералізацією ринку залізничних перевезень, варто віднести такі основні з них як: погіршення безпеки руху на коліях загального користування і почастищення випадків аварійних ситуацій; посилення інфраструктурних обмежень розвитку залізничної галузі, у т.ч. збільшення її вузьких місць; виникнення проявів дискримінаційної конкуренції на ринку; пріоритетність локальних інтересів приватних операторів та ігнорування загальнонаціональних і суспільних інтересів; корупція та фінансові махінації в процесі розподілу тягового рухомого складу і забезпеченні доступу до користування інфраструктурою; низька адаптивність системи тарифоутворення у залізничній галузі вимогам конкурентного ринку та ін.

Грунтуючись на виділених загрозах розвитку підприємств залізничного транспорту і зважаючи на посилення негативного впливу динамічних змін конкурентного середовища функціонування підприємств галузі, доцільним є визначення пріоритетних складових управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту з урахуванням сучасних вимог конкурентного ринку залізничних перевезень.

		загрози лібералізації ринку залізничних перевезень				
виникнення проявів дискримінаційної конкуренції на ринку	погіршення безпеки руху на коліях загального користування і почастішання випадків аварійних ситуацій	посилення інфраструктурних обмежень розвитку залізничної галузі, у т.ч. збільшення її вузьких місць	невизначеність показників успішності лібералізації ринку	Бізнес-вертикаль «Вантажні перевезення та логістика»		
				<ul style="list-style-type: none"> - падіння обсягів вантажних перевезень (у 2018 р. порівняно з 2008 р. – на 35,4 %); - перевищення темпів списання вантажних вагонів над рівнем їх оновлення (у 2018 р. закуплено 3351 од., списано близько 17 тис. од.); - подальше скорочення парку вантажних вагонів (у 2018 р. порівняно з 2008 р. – на 20,5 %); - збільшення зносу вантажних вагонів (у 2018 р. рівень їх зносу – понад 90,0 %); - погіршення ефективності використання парку вантажних вагонів (у 2018 р. простій вагона під вантажною операцією збільшився на 72,9 %); - зниження продуктивності вантажного вагона (у 2018 р. порівняно з 2008 р. – на 33,0 %); - погіршення оборотності вантажного вагона (у 2018 р. порівняно з 2008 р. – на 71,4 %); - недосконалість системи автоматизованого розподілу вантажних вагонів; - неповноцінне задоволення попиту вантажовідправників на залізничні перевезення (у середньому рівень виконання заявок на перевезення не перевищує 50 %) та ін. 		
				Бізнес-вертикаль «Пасажи́рські перевезення»		
				<ul style="list-style-type: none"> - падіння обсягів пасажирських перевезень (у 2018 р. порівняно з 2008 р. – на 64,5 %); - погіршення стану пасажирських вагонів і підвищення рівня їх скорочення (у 2018 р. рівень їх зносу – 92,6 %, у 2018 р. порівняно з 2008 р. парк скоротився на 43,4 %); - неналежний рівень оновлення парку пасажирських вагонів (у 2018 р. списано близько 100 од., закуплено 8 од. при щорічній потребі оновлення у 200 од.); - збитковість пасажирських перевезень і їх субсидювання за рахунок доходів від вантажних перевезень (загалом наразі збиток оцінюють в обсязі близько 10 млрд грн); - зниження безпеки та якості пасажирських перевезень, посилення невдоволеності споживачів рівнем комфортності пасажирських вагонів; - відсутність належної системи управління якістю пасажирських перевезень та ін. 		
				Бізнес-вертикаль «Інфраструктура»		
пріоритетність локальних інтересів приватних операторів та ігнорування загальнонаціональних і суспільних інтересів	корупція та фінансові махінації в процесі розподілу тягового рухомого складу і забезпеченні доступу до користування інфраструктурою	низька адаптивність системи тарифування у залізничній галузі до вимог конкурентного ринку	незвичайний характер доступу операторів до інфраструктури внаслідок впливу приватних інтересів	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення частки непридатної для використання інфраструктури (у 2018 р. протяжність колій з простроченими термінами реконструкції – 2431,9 км, капітального ремонту – 5990,8 км; рівень дефектності штучних споруд – близько 17,5 тис. об'єктів); - погіршення технічного стану і зниження рівня безпеки залізничної інфраструктури (зафіксовано 140 транспортних подій, зокрема близько 90 % від їх загальної кількості спричинено незадовільним станом інфраструктури); - зниження експлуатаційних характеристик залізничної інфраструктури і посилення невідповідності її стану вимогам швидкісного руху (у 2018 р. обмежено швидкість руху поїздів на 1086 км колії, закрито для руху – 1746 км колії); - неналежний рівень реконструкції та модернізації залізничної інфраструктури (у 2018 р. реконструйовано 283,5 км, капітально відновлено – 273,3 км колії (у 5 разів нижче порівняно з показниками 2008 р.); - недостатній рівень електрифікації залізничної інфраструктури (у 2018 р. 47 % (9355 км)); - низький рівень впровадження сучасних інноваційних, зокрема інформаційно-комунікаційних, систем та технологій розвитку залізничного транспорту та ін. 		
				Бізнес-вертикаль «Послуги тяги»		
нерациональний характер використання інфраструктури загального користування	недостатність технічного стану інфраструктури залізничного транспорту і відповідно неадекватність рівня плати за її використання	недостатність технічного стану інфраструктури залізничного транспорту і відповідно неадекватність рівня плати за її використання	нерівномірність технічного стану інфраструктури залізничного транспорту і відповідно неадекватність рівня плати за її використання	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення частки непридатних для подальшої експлуатації одиниць рухомого складу (у 2018 р. – 39,7 % (1443,5 од.) непридатні для експлуатації); - підвищення рівня зношеності локомотивного парку (у 2018 р. рівень зносу тепловозів – 97 %, електровозів – 90 %); - посилення дефіциту тягового рухомого складу для задоволення потреб у перевезеннях (щоденний дефіцит локомотивів оцінюють в 28-35 електровозів і 18-24 тепловозів); - погіршення тягової потужності локомотивів і зниження ефективності використання парку тягового рухомого складу; - неефективне використання потенціалу енерго- та ресурсозбереження; - відсутність автоматизованої системи контролю та обліку витрат паливно-енергетичних ресурсів на залізничному транспорті та ін. 		
				Соціальний сектор		
недостатність технічного стану інфраструктури загального користування	недостатність технічного стану інфраструктури залізничного транспорту і відповідно неадекватність рівня плати за її використання	недостатність технічного стану інфраструктури залізничного транспорту і відповідно неадекватність рівня плати за її використання	нерівномірність технічного стану інфраструктури залізничного транспорту і відповідно неадекватність рівня плати за її використання	<ul style="list-style-type: none"> - поглиблення дефіциту і неуккомплектованості кадрів робітничих професій на залізничному транспорті (забезпеченість такого роду кадрами становить близько 20-30 % від потреби); - низький рівень заробітної плати і соціальних гарантій співробітників залізничної галузі; - недосконалість системи мотивації персоналу залізничного транспорту; - неефективна кадрова політика ПЗТ; - погіршення соціально-психологічного клімату в колективі; - зниження зацікавленості працівників у результатах праці і погіршення її продуктивності; - невиконання керівництвом соціальних зобов'язань перед персоналом; - зниження видатків на утримання соціальної інфраструктури і погіршення її стану та ін. 		
				Соціальний сектор		
недостатність методики оцінки складової тарифу на залізничні перевезення	відмова найбільших вантажовласників від послуг ПЗТ і здійснення перевезень самостійно	втрата ПЗТ частки ринку залізничних перевезень, зокрема рентабельних напрямів вантажних перевезень	низька конкурентна позиція ПЗТ за технічним станом і експлуатаційними характеристиками рухомого складу порівняно з приватними операторами	посилення соціального навантаження і збільшення фінансових втрат ПЗТ у процесі здійснення перевезень пасажирів		

Рис. 1.11. Систематизація загроз розвитку підприємств залізничного транспорту
(розробка автора)

1.3. Складові економічної безпеки підприємств залізничного транспорту

В останні роки відбулося погіршення умов функціонування підприємств залізничного транспорту, пов'язаних як з внутрішніми, так і зовнішніми викликами їх сталому розвитку, що значно перешкоджає повноцінному задоволенню потреб промисловості і населення в залізничних перевезеннях. Особливого загострення ситуація набула в умовах перспективи відкриття ринку залізничних перевезень для приватних транспортно-логістичних операторів, оскільки підприємства залізничного транспорту наразі не володіють належним потенціалом для їх повноцінної участі в конкурентній боротьбі.

У таких умовах важливого значення набуває забезпечення адаптивності підприємств залізничного транспорту до динамічних змін конкурентного середовища і досягнення їх конкурентоспроможності на ринку за рахунок формування дієвого інструментарію протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам розвитку підприємств галузі, що потребує відповідно удосконалення підходу до забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту і визначення пріоритетних складових економічної безпеки з урахуванням змін, які відбувається в бізнес-середовищі їх функціонування.

Проблематика забезпечення економічної безпеки підприємств, у т.ч. залізничного транспорту, активно висвітлюється в публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених. Відтак доволі комплексне визначення економічної безпеки підприємства запропоновано такими вченими як В. Дикань та І. Назаренко, які трактують дане поняття як стан захищеності діяльності підприємства від усіх видів загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх, стан, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток підприємства, що досягається шляхом максимально ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до умов середовища, що змінюється [115].

Досить цікаве визначення поняття «економічна безпека» запропонували науковці О. Мішин та С. Мішина, які розглядають дане поняття як стан

захищеності бізнес-процесів та їх ресурсного забезпечення, що сприяє уникненню або попередженню внутрішніх і зовнішніх загроз і дає змогу забезпечити стабільне функціонування та розширене відтворення з мінімальними втратами для підприємства [116].

М. Єрмошенко та К. Горячева визначають економічну безпеку підприємства як такий стан його економіки (економічної системи), який можна характеризувати внутрішньою збалансованістю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечувати на основі реалізації власних економічних інтересів свій сталий та ефективний розвиток [117].

На думку А. Нікітіної економічна безпека підприємства це такий його стан, за якого забезпечується найбільш ефективне використання всіх видів ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, людських, інформаційних тощо) для уникнення, послаблення, чи локалізації загроз і створення умов для стійкого та стабільного функціонування підприємства, його високої конкурентоспроможності, незалежності та автономії в поточному і майбутньому періодах, що є результатом цілеспрямованого комплексу заходів, зокрема, забезпечення оптимальності й ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів [118].

А. Меліхов і Е. Камишнікова трактують економічну безпеку підприємства визначають як стан ефективного використання ресурсів підприємства (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки тощо) та наявних ринкових можливостей, що дозволяє попередити негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз та забезпечити його довгострокове виживання й стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії (статутних завдань) [119].

Таким чином загалом більшість вчених дотримуються ресурсного підходу до визначення поняття економічної безпеки підприємств. Окрім ресурсного підходу також виділяють захисний, еволюційний, процесний, стійкісний, конкурентний та гармонізаційний, особливості яких розкрито на рис. 1.12.



Рис. 1.12. Різноманіття підходів до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» [120; 121]

Теоретичне осмислення категорії «економічна безпека підприємств залізничного транспорту» представлено в публікаціях таких вчених як В. Дикань, І. Воловельська, Ж. Костюк, З. Межох, І. Назаренко, Т. Тимофеева та ін. [122-125], що детально розкрито в табл. 1.8.

Різноманіття підходів до визначення змісту наукової категорії економічної безпеки підприємства зумовило виникнення низки поглядів на структуру її пріоритетних складових, серед яких найбільшого поширення набув саме функціональний підхід. Зокрема Г. Черняк виділяє такі компоненти

економічної безпеки підприємства як операційна, фінансова, інноваційна, інформаційна, інтелектуальна, кадрова, екологічна, правова та силова [126]. Є. Діденко в межах внутрішнього середовища підприємства визначає такі складові його економічної безпеки як фінансова, управлінська, комерційна, маркетингова, законодавчо-правова, силова, інформаційна, виробнича, кадрово-інтелектуальна, екологічна безпека та охорона праці [127].

Таблиця 1.8

Наукові погляди на визначення сутності поняття «економічна безпека підприємств залізничного транспорту»

Автор	Сутність підходу	Особливість
В. Дикань, І. Воловельська [122]	Економічна безпека підприємств залізничного транспорту – це такий їх стан, який дозволяє нейтралізувати негативні зовнішні впливи і досягти поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу з урахуванням не тільки матеріальних, а й духовно-моральних потреб споживача.	як стан найбільш ефективного використання ресурсів з урахуванням духовно-моральних потреб споживача
З. Межох [123]	Економічна безпека підприємств залізничного транспорту обумовлюється певним станом, при якому забезпечуються захист корпоративних інтересів, достатній конкурентний потенціал та соціальна захищеність робітників навіть у несприятливих умовах розвитку внутрішніх та зовнішніх процесів.	як стан захищеності підприємств
Т. Тимофеева [124]	Економічна безпека залізничного транспорту – це такий стан, при якому створюються умови для найефективнішого використання ресурсів залізничного транспорту, а також забезпечення його стабільного функціонування і прогресивного розвитку в даний час і в майбутньому.	як стан найбільш ефективного використання ресурсів
Ж. Костюк [125]	Економічна безпека залізничного підприємств транспорту – це процес досягнення підприємством залізничного транспорту організаційно-технологічної єдності, високої якості та результативності транспортних процесів.	як процес досягнення організаційно-технологічної єдності

Викликає зацікавлення пропозиція Д. Туленінової до виділення складових економічної безпеки підприємницької діяльності. Автор, ґрунтуючись на функціональному підході, визначає складові економічної безпеки з точки зору можливостей управлінських впливів. Найбільш повному управлінському

впливу піддаються такі складові економічної безпеки підприємницької діяльності як товарно-сировинна, інтелектуально-кадрова, корпоративно-культурна, інноваційна, фінансова, інвестиційна, маркетингова, силова. У свою чергу логістична, інституційно-правова, інвестиційна, екологічна, інтерфейсна та інформаційна складові піддаються частковому управлінському впливу. До функціональної зони, невідконтрольної управлінському впливу, входять такі складові економічної безпеки як природно-сировинна, соціально-культурна, суспільно-політична, військова та інфраструктурна [128].

Загалом рівень економічної безпеки транспортних підприємств визначається ефективністю використання всіх видів ресурсів, зокрема ресурсу капіталу (акціонерний капітал в поєднанні з позиковими і залученими фінансовими засобами); техніко-технологічного ресурсу (технологія виробництва, майновий потенціал, який оцінюється наявністю, структурою і технологічним рівнем основних виробничих фондів); інтелектуально-кадрового ресурсу (менеджери, інженерний персонал, виробничі робітники і службовці з їх знаннями та навичками роботи, що забезпечують досягнення цілей бізнесу); інформаційного ресурсу (інформація, що стосується всіх сторін діяльності підприємства, включаючи оцінку стану ринків, відомості фінансово-економічного, науково-технічного, технологічного, соціального характеру); нововведень у методах організації та управління бізнесом, що дозволяють підприємству адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно планувати і здійснювати господарську діяльність; правового ресурсу, включаючи нормативно-правове забезпечення функціонування підприємства, а також права на використання патентів, ліцензій, квот. Тому до структури функціональних складових економічної безпеки у взаємозв'язку з ресурсами транспорту входять такі складові як: техніко-технологічна, маркетингова, фінансова, кадрова та управлінська [129].

В. Шемаєв розглядає економічну безпеку держави в розрізі транспортної інфраструктури і виділяє такі її складові як: фінансова, макроекономічна, інвестиційно-інноваційна, соціальна, демографічна, продовольча, виробнича,

енергетична, зовнішньоекономічна. При цьому автором доведено, що вплив розвитку транспортної інфраструктури в країні на економічну безпеку держави має дуальну природу: з одного боку, створює нові можливості підвищення рівня економічної безпеки, як результату реалізації національних економічних інтересів, а з іншого, недостатній розвиток транспортної інфраструктури країни загострює існуючі та породжує нові загрози економічній безпеці держави в різних сферах. Завдання держави в управлінні транспортною інфраструктурою полягає у знаходженні балансу, щоб вирішення старих ризиків відкривало нові можливості, а нові можливості не створювали нові ризики [130].

Значна увага вчених приділяється визначенню складових економічної безпеки безпосередньо залізничного транспорту. Відтак у роботі [131] автор зосереджує увагу на таких складових економічної безпеки залізничного транспорту як: економічна, що включає виробничу та технологічну, соціальну і екологічну складові безпеки. Т. Тимофеева до основних складових економічної безпеки залізничного транспорту відносить такі як: фінансова, техніко-технологічна, кадрова, правова, інформаційна, екологічна, охоронна [124]. О. Мілай доповнює перелічені складові такими компонентами: інтелектуальна, політико-правова та силова [132].

І. Голіков визначає складові системи економічної безпеки транспортної галузі, які включають інформаційну, силову, інституційно-правову, техніко-технологічну, інтелектуально-кадрову, фінансово-економічну частину. Утворюючими компонентами макрорівня є: організаційно-управлінські, антитерористичні, техніко-технологічні складові; мезорівня – інвестиційні, енергетичні, інноваційні, фінансові, соціальна безпека та мікрорівня – інформаційні, силові, інституційно-правові, техніко-технологічні, інтелектуально-кадрові, фінансовоекономічні, екологічні [133].

Ж. Костюк розкриває структуру економічної безпеки підприємств залізничного транспорту шляхом виділення функціональних складових: у межах ресурсного потенціалу (матеріально-технічна, кадрова, інформаційно-комунікаційна); організаційно-технологічного потенціалу (експлуатаційна;

організація управління інфраструктурою і ресурсозбереженням; організація управління перевезеннями, маркетингово-збутова; організація управління персоналом); управлінського потенціалу (стратегічно-ціннісна, фінансова, інтерфейсна, силова, правова складові) [125].

Досить цікавим є підхід щодо систематизації складових економічної безпеки залізничного транспорту з позиції захисту національних економічних інтересів. Автор зазначає, що економічна безпека залізничного транспорту є складовою економічної безпеки країни та формується під впливом макро-, мезо- та мікрорівнів. Зокрема на макрорівні держава забезпечує управління економічною безпекою транспортної галузі, яка базується на стратегії національної безпеки України. На мікрорівні здійснюється діяльність підприємств залізничного транспорту, яка забезпечує розвиток галузі, регіону і формує економічне середовище мезорівня. На цьому рівні складовими економічної безпеки залізничного транспорту є техніко-технологічна, інституційно-правова, інформаційна, силова, інтелектуально-кадрова, фінансово-економічна та екологічна безпеки [134].

О. Ярошенко акцентує увагу на тому, що спрямованість управління економічною безпекою підприємства забезпечується такими властивостями стану захищеності як адаптивність (через баланс інтересів, відповідність організаційної структури) і надійність (за рахунок фінансово-економічної стійкості та ефективності функціональних сфер діяльності). З огляду на це автором виділено такі складові економічної безпеки підприємства як інтереси, фінансово-економічна стійкість, організаційна адаптивність, ефективна функціональність і стратегічна компетентність [135].

Узагальнення наукових поглядів щодо розкриття змісту економічної безпеки підприємства й уточнення її складових дало змогу зробити висновок, що на сьогодні домінуючим є структурно-функціональний підхід. Зважаючи на вказану тезу і беручи до уваги перспективу демонополізації галузі, варто вказати, що наразі пріоритетного значення набуває управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в розрізі таких функціональних

складових, як організаційно-управлінська, виробничо-експлуатаційна, фінансово-інвестиційна, інтелектуально-кадрова, інформаційно-цифрова, соціально-екологічна, маркетингово-комунікаційна, конкурентно-партнерська та інституційно-адаптивна безпека, зміст яких розкрито на рис. 1.13 [136].

У контексті забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту організаційно-управлінська складова передбачає досягнення високої результативності діяльності управлінських структур; якості, узгодженості та оперативності управлінських рішень; раціональності організаційної структури відповідно до пріоритетів розвитку залізничного транспорту; досконалості корпоративної культури підприємств залізничного транспорту; ефективності діяльності підрозділу забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту; дієвості системи і стратегії управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту тощо.

Якість процесу перевезення насамперед залежить від технічного стану залізничної інфраструктури та рухомого складу і їх надійності в процесі експлуатації, що визначає доцільність врахування виробничо-експлуатаційної складової економічної безпеки. Критеріями її розвиненості є налагоджена система матеріально-технічного забезпечення підприємств залізничного транспорту; інноваційно розвинена виробничо-ремонтна база підприємств залізничного транспорту; забезпечення утримання і підтримки в належному стані залізничної інфраструктури, виконання необхідних обсягів капітально-відновлювальних робіт; забезпечення модернізації та оновлення рухомого складу залізничного транспорту; досягнення високого рівня безпеки, надійності і швидкості руху вантажних та пасажирських поїздів тощо.

Забезпечення поточних фінансових потреб і реалізація інвестиційних проектів розвитку підприємств залізничного транспорту залежить від рівня їх фінансово-інвестиційної безпеки, що визначає її пріоритетність як складової економічної безпеки підприємств галузі. Досягнення її високого рівня потребує: мінімального рівня ризикованості кредитної політики підприємств галузі і оптимального стану їх кредитного портфелю; фінансової незалежності

підприємств галузі від надмірного кредитного навантаження; оптимального задоволення існуючих і перспективних потреб у капітальних інвестиціях підприємств галузі; дієвої системи нівелювання фінансово-інвестиційних ризиків діяльності підприємств залізничного транспорту; використання сучасних форм інвестування стратегічно важливих для галузі проектів розвитку підприємств залізничного транспорту; дієвої стратегії довгострокової інвестиційної політики розвитку підприємств галузі тощо.

Зважаючи на орієнтацію підприємств залізничного транспорту на впровадження концепції соціально-відповідального господарювання і беручи до уваги посилення кадрових загроз їх сталому функціонуванню пріоритетного значення в системі економічної безпеки набуває інтелектуально-кадрова складова, що визначається такими критеріями: забезпеченість підприємств залізничного транспорту професійно компетентним персоналом; наявність сприятливих умов для розвитку інтелектуальних здібностей персоналу підприємств галузі; розвиненість цифрових компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту; сформована високопрофесійна і компетентна корпоративна команда; ефективність корпоративних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; персоніфікований підхід до підготовки та перепідготовки кадрів підприємств галузі; наявність бізнес-школи для формування професійного топ-менеджменту для потреб підприємств залізничного транспорту тощо.

Досконалість інформаційно-цифрового середовища розвитку підприємств залізничного транспорту і збагачення їх інформаційної культури досягається за рахунок забезпечення інформаційно-цифрової безпеки підприємств галузі. Вона знаходить відображення в таких складових: ефективна система інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств залізничного транспорту; високий рівень захисту корпоративної, зокрема конфіденційної, інформації підприємств галузі; використання сучасних інформаційно-інтелектуальних технологій на підприємствах залізничного транспорту; досконале інформаційно-інтегроване середовище розвитку підприємств залізничної галузі; досягнення високого рівня цифровізації бізнес-процесів підприємств тощо.



Рис. 1.13. Система складових економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Побудова ефективної клієнтоорієнтованої компанії і досягнення високого рівня відданості клієнтів підприємствам залізничного транспорту залежить від дієвості заходів, спрямованих на забезпечення їх маркетингово-комунікаційної безпеки, критеріями якої є: високий рівень задоволеності споживачів послугами залізничного транспорту, лояльності і прихильності клієнтів до підприємств залізничної галузі; налагоджений механізм діалогової взаємодії підприємств залізничного транспорту зі споживачами; гарантія високої якості продукції та послуг залізничного транспорту; персоніфікований підхід підприємств залізничного транспорту до обслуговування клієнтів; розвиненість та дієвість інформаційно-комунікаційного діалогу підприємств залізничного транспорту з персоналом, споживачами, партнерами, суспільством і державою загалом тощо.

З огляду на динамічні зміни в конкурентному середовищі розвитку підприємств залізничного транспорту і трансформації форм конкурентної взаємодії бізнес-суб'єктів з орієнтацією на формування партнерських і довірчих відносин між ними актуалізується потреба досягнення високого рівня конкурентно-партнерської безпеки підприємств залізничної галузі, критеріями якої є: значна частка підприємств галузі на ринку транспортно-логістичних послуг; високі конкурентні позиції підприємств залізничного транспорту на ринку залізничних перевезень; здатність підприємств залізничної галузі до нівелювання конкурентного тиску; високі адаптивні здатності підприємств залізничного транспорту до посилення внутрішніх та зовнішніх загроз; конкурентна етика на ринку послуг залізничного транспорту; дотримання кодексу корпоративної етики підприємствами залізничного транспорту тощо.

З метою забезпечення адаптивності підприємств залізничного транспорту до інституційних змін середовища їх функціонування доцільним є досягнення високого рівня інституційно-адаптивної безпеки підприємств галузі, оцінити яку можна за рахунок таких критеріїв: дієва антикорупційна політика підприємств залізничного транспорту; ефективна система прогнозування та адаптації до інституційних змін середовища їх функціонування; розвиненість форм співпраці підприємств залізничного транспорту з інституціями фінансово-

інвестиційного, науково-виробничого, інноваційного, інтелектуального, інформаційно-комунікаційного забезпечення їх розвитку тощо.

Таким чином, сформовано систему пріоритетних складових економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень, врахування яких є доцільним при розробленні дієвих механізмів та інструментарію управління їх економічною безпекою. Це дозволить досягти підприємствам залізничного транспорту низки стратегічних орієнтирів їх розвитку, пов'язаних з побудовою ефективної системи корпоративного управління і формуванням організаційно-управлінських компетенцій топ-менеджменту підприємств галузі, формуванням потужної виробничо-ремонтної бази, здійсненням оновлення і модернізації залізничної інфраструктури та рухомого складу, досягненням високого рівня задоволеності вимог споживачів і посилення їх лояльності до підприємств залізничної галузі, забезпеченням позитивного іміджу та репутації підприємств залізничного транспорту як надійних контрагентів, забезпечення високої відданості співробітників, досягненням фінансової стійкості підприємств залізничного транспорту і забезпечення їх інвестиційної привабливості на ринку.

Висновки до розділу 1

Дослідження еволюції становлення і розвитку системи вітчизняного залізничного транспорту і особливостей розбудови конкурентних відносин у залізничній галузі дозволило ідентифікувати періоди розвитку інституційного забезпечення функціонування підприємств залізничного транспорту, які враховують еволюцію зміни характеру конкурентних відносин у залізничній галузі і розкривають інституційні прогалини в системі нормативно-правового забезпечення процесів реформування підприємств цієї сфери на кожному з окреслених етапів. Визначено, що на сучасному етапі розвитку підприємств

залізничного транспорту особливої ваги набуває нівелювання загрозливого впливу непродуманої і непослідовної лібералізації ринку залізничних перевезень і, як наслідок, втрати конкурентних позицій підприємств галузі в умовах поглиблення їх кризового стану.

Проаналізовано тенденції розвитку підприємств залізничного транспорту за ключовими напрямками їх діяльності, що дозволило визначити наростання внутрішньогалузевих кризових явищ і посилення зовнішніх викликів їх сталого функціонування. З огляду на це загрози розвитку підприємств залізничного транспорту систематизовано за двома групами: 1) внутрішньосистемні загрози за бізнес-напрямами діяльності підприємств галузі (вантажні перевезення та логістика; пасажирські перевезення; інфраструктура; послуги тяги; соціальний сектор); 2) позасистемні загрози, які зумовлені сучасними трендами розбудови сектора залізничних перевезень, зокрема лібералізацією ринку залізничних перевезень. Зроблено висновок про потребу удосконалення системи управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту з урахуванням внутрішніх та зовнішніх викликів їх стабільному функціонуванню.

З метою формування дієвої системи управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту і посилення їх адаптивності до викликів конкурентного середовища з'ясовано ключові складові економічної безпеки підприємств галузі, які враховують пріоритети розвитку залізничного транспорту (організаційно-управлінська, виробничо-експлуатаційна, фінансово-інвестиційна, інтелектуально-кадрова, інформаційно-цифрова, соціально-екологічна, маркетингово-комунікаційна, конкурентно-партнерська та інституційно-адаптивна безпека), і розкрито їх сутнісно-змістове наповнення.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [61, 112, 113, 114, 136] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

2.1. Системний підхід в управлінні економічною безпекою підприємств залізничного транспорту

З огляду на комплексність і багатоаспектність проблем економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, управління її забезпеченням слід розглядати з позицій системного походу. Останній базується на принципі цілісності об'єкта, тобто дослідження властивостей економічної безпеки як єдиного цілого. Наявність таких властивостей обумовлена результатом виникнення між елементами синергетичного зв'язку, який при спільній взаємодії окремих елементів системи забезпечує загальний ефект більший, ніж сума ефектів елементів, що функціонують незалежно один від одного. Створення системи здійснюється за рахунок структури взаємозв'язків між складовими, а тому систему економічної безпеки підприємства слід розглядати як невід'ємну частину системи управління.

Розглянемо погляди вчених на визначення сутності управління економічною безпекою. Л. В. Гнилицька [137], І. А. Белоусова [138, с. 130-143], О. А. Кириченко [139, с. 55-59] вважають, що управління економічною безпекою підприємства – це об'єктивно зумовлена послідовність управлінських дій з забезпечення економічної безпеки підприємства. Вчені вказують, що до основних його елементів слід віднести: визначення потреб у забезпеченні безпеки, фактори і засоби забезпечення безпеки, а також організаційно-господарський механізм забезпечення функціонування підприємства і його безпеки, формулювання цілей і завдань управління економічною безпекою.

На думку О. В. Кантаєвої [140] забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз й оцінювання існуючих загроз з кожної

функціональної складової та розроблення на їх основі системи протидіючих і застережних заходів.

О. В. Коваленко [141] пропонує під забезпеченням економічної безпеки підприємства розуміти безперервний, системний процес, перебіг якого передбачає діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, планування, організацію та реалізацію заходів щодо підтримки стабільного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається, в першу чергу, шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів. Таке трактування забезпечення економічної безпеки дає можливість виділити в якості ключового критерію забезпечення економічної безпеки підприємства досягнення ним цілей своєї діяльності.

О. М. Ляшенко [142, с. 9] зазначає, що управління економічною безпекою підприємства має статус процесу взаємоузгодження інтересів стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища, в результаті якого досягається бажана міра економічної свободи підприємства.

З точки зору В. В. Немченко, В. В. Малішевської [143] забезпечення економічної безпеки підприємства – це процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливих збитків і досягнення максимального рівня економічної безпеки в даний час і в майбутньому.

З наведених вище визначень, можна зробити висновок, що управління економічною безпекою підприємств має такі ознаки: це цілеспрямований процес; включає традиційні функції процесу управління; містить організаційний аспект, включає сукупність методів і засобів.

Узагальнення поглядів вчених [137-145] засвідчує, що під управлінням економічною безпекою підприємств залізничного транспорту слід розуміти цілеспрямований безперервний процес реалізації управлінських рішень, організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів і заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів підприємства від

внутрішніх і зовнішніх загроз.

Ефективне управління економічною безпекою стає можливим завдяки системі забезпечення економічної безпеки підприємства, що є цільовою підсистемою в системі управління підприємством і стратегічного менеджменту. Вона включає сукупність методів і ресурсів, необхідних для здійснення управління безпекою на основі виробленої політики в області безпеки підприємства [144]. До системи забезпечення економічної безпеки підприємства включають комплекс захисних заходів: аналіз та оцінку загроз, планування та реалізацію протидії та локалізації загроз, забезпечення раціонального механізму безпеки [146, с. 44]. Тобто в системі забезпечення економічної безпеки згруповано практичні заходи та механізм забезпечення, а в системі управління економічною безпекою – всі елементи, які впливають на економічну безпеку: суб'єкти, об'єкти, функціональні складники, методики оцінювання, тощо.

До побудови системи управління економічною безпекою підприємств вчені виділили такі основні підходи: ризик-орієнтований; безпеко-орієнтований; змішаний.

Виокремлення підходів відбулося на основі визначення меж областей взаємозв'язку понять надійність і безпека. Так, можна вважати, що сьогодні досить обґрунтовано базове положення теорії безпеки про те, що "високо надійна» система може бути небезпечною (з-за можливих катастроф) і "ненадійна» система цілком може бути безпечною, якщо відсутні критичні стани, що несуть великий збиток.

Беручи до уваги зазначене вище, перший підхід базується на використанні понять ризику й загрози. Ризик-орієнтований підхід слід тлумачити як спосіб дослідження економічних процесів, що спрямований на ідентифікацію причин зміни економічного стану підприємства та міри їх впливу на ефективність його діяльності. Перехід до аналізу та управління ризиками має не тільки забезпечити подолання негативної тенденції до зростання кількості надзвичайних ситуацій, але і мінімізувати їх негативні

наслідки.

Недоліками суто захисного підходу є: ігнорування ефективності діяльності як головної мети створення та існування підприємства; відсутність перспективності – розглядається стан об'єкта дослідження на теперішній момент часу; опосередковано враховується вплив зовнішнього середовища.

Другий підхід, уникаючи вживання поняття загрози у визначенні управління безпекою, базується на економічних поняттях досягнення мети функціонування підприємства.

Порівняння двох підходів до управління економічною безпекою підприємства представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Порівняння підходів до управління економічною безпекою підприємства [147]

З економічної точки зору є природним, що визначення управління безпекою має бути засноване переважно на економічних поняттях. В силу хоча б цих міркувань, автори знаходять другий підхід до визначення управління безпекою більш правильним з економічної точки зору. При його реалізації система економічною безпекою підприємства може надавати керуючого впливу на підприємство, підвищуючи надійність функціонування.

Існують також визначення, що об'єднують або змішують обидва підходи. Комбінування підходів також має свої переваги, так як приділяє достатній вплив виявленню небезпечних загроз і сприяє формуванню оптимальної структури і функцій підрозділів, що забезпечують запобігання цих загроз та створення системи прогнозування і оперативного планування у сфері економічної безпеки.

В даному контексті представляє науковий інтерес дослідження О. В. Фатєєвої [148] щодо конвергенції концепцій економічної безпеки та антикризового менеджменту в управлінні підприємством. Фундаментом концепції ковергенції стали теоретичні положення, представлені в праці [149], де забезпечення економічної безпеки розглядається як управління економікою підприємства з метою розробки і реалізації таких заходів: розвиток якостей захисту економіки від загроз; перехід економіки на більш високий рівень, аж до стану «економічна безпека» (забезпечення підвищувальної тенденції) в коротко-, середньо- та довгострокових аспектах в рамках місії і бачення підприємства.

Грунтуючись на вищесказаному О. В. Фатєєва [148] акцентує увагу на необхідності виявлення кризових процесів, визначення стадії кризи та її причин; подолання кризи (знижувальної тенденції розвитку) переважно у короткостроковому аспекті, що і є завданням антикризового управління.

Антикризове управління по суті збагачує загальний процес управління економічною безпекою, розглядаючи спільно два види впливу факторів мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища на стан економіки підприємства. Зокрема у концепції економічної безпеки – це загроза дії, загроза нанесення збитку економічній діяльності підприємства, що вимагає посилення

елементів економіки за загрозливими напрямками, а у концепції антикризового управління – це виявлення дії, проявів кризового процесу на підприємстві і заподіяння реальних збитків як у виробничій сфері, так і загалом в інших сферах діяльності. При цьому можливі варіанти переростання загрози дії в саму дію і різні поєднання загроз і дій від факторів мінливості середовища (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Схема об'єднання та зміни значущості цілей управління підприємством залежно від поточного рівня стану економіки при конвергенції концепцій [148]

За узагальненими ознаками, зазначеними в табл. 2.1, можна ідентифікувати рівні стану економіки конкретного підприємства.

Таблиця 2.1

Класифікаційні ознаки різних станів економіки підприємства [150]

Стан	Ознаки, зазначені в джерелах
1	2
Неспроможний	Визнана арбітражним судом нездатність боржника в повному обсязі задовольнити вимоги кредиторів по грошовим зобов'язанням. Стійка, хронічна фінансова нестійкість. Серйозні збої у виробничому процесі.

Продовж. табл. 2.1

1	2
	<p>Звільнення кваліфікованого персоналу. Часткова або повна зупинка виробництва. Відсутність платоспроможності.</p> <p>Порушені порогові значення всіх показників. Часткова втрата потенціалу. Пошук ефективних форм зовнішньої санації.</p>
Кризовий	<p>Порушені порогові значення більшості показників. Поява ознак незворотності спаду виробництва та часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу обладнання та площ, скорочення персоналу.</p> <p>Невідповідність показників економічним співвідношенням або різке зниження показників в певні часові інтервали. Стійкість негативних тенденцій, ділові конфлікти, наростання фінансових проблем, зниження якості продукції, порушення технологічної дисципліни, збої виробничого процесу. Зменшується збут продукції, зростає заборгованість і зміщуються терміни здійснення платежів.</p> <p>Погіршення більшості показників. Залучення кредитних ресурсів стає проблематичним.</p>
Передкризовий	<p>Хоча б один з основних показників порушив порогове значення, а інші наблизилися до цих значень. Технічні та технологічні можливості поліпшення умов і результатів виробництва не втрачені</p> <p>Зародження фінансової нестійкості, поява негативних явищ у господарській діяльності. Зменшуються доходи, зростають збитки. Приймаються неякісні непродумані управлінські рішення. Є окремі збої в здійсненні платежів за боргами.</p> <p>Невиконання або часткове виконання поточних завдань, розвиток розриву між стратегічними цілями й обраними напрямками розвитку.</p> <p>Підприємство знаходиться як би в граничній області між стратегіями зростання або стабільності та стратегією нестабільності.</p>
Нормальний	<p>Економічні показники не виходять за певні межі. Основні економічні закони (закон відшкодування витрат, закон масового виробництва, закон самофінансування випуску продукції) не порушуються.</p> <p>Індикатори економічної безпеки знаходяться в межах порогових значень. Використання потенціалу близько до технічно обґрунтованих нормативів.</p> <p>Має місце відтворювальний процес.</p> <p>Підтримка платоспроможності і виключення обтяження підприємства боргами.</p>

Продовж. табл. 2.1

1	2
Економічна безпека	<p>Наявність всіх ознак «нормального» стану підприємства, перерахованих вище і наявність нових якісних ознак:</p> <ul style="list-style-type: none"> - умова розширеного відтворення; - висока продуктивність, висока якість продукції. Відповідність рівня використання ресурсів передовому рівню, конкурентоспроможність, соціальна стабільність; - випереджальний розвиток в частині інноваційного оновлення виробництва, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва; - конкретні переваги, відповідність потенціалу та організаційної культури цілям і завданням, гармонізація інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища.

Беручи до уваги ймовірні стани економіки підприємства важливим елементом антикризового управління в сучасних умовах, коли рівень конкуренції зростає разом з інформаційним насиченням середовища, є розуміння загроз, джерел їх виникнення і направленості, виявлення не лише загроз, а й можливостей їх уникнення. Слід звернути увагу і на те, що роль антикризового управління виявляється не лише у можливості запобігти негативним наслідкам, а і у посилення своїх позицій. Добре керована криза – це можливість для підприємств змінити чи покращити свій імідж. Тому підтримання стабільно високого (достатнього) рівня економічної безпеки потребує в більшій мірі не втручання в кризовий стан, що склався, а наявності превентивного антикризового управління – підсистеми антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем (фахівцями) в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та

створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Нині в теорії економічної безпеки отримують і такі сучасні підходи, як гармонізаційний і ситуаційний. Відповідно до гармонізаційного підходу, економічна безпека підприємства розглядається як міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза його межами (тобто стейкхолдерів).

В межах гармонізаційного підходу отримує поширення такий напрямок, як вартісно-орієнтоване управління, перевагами якого вважають [151] здійснення постійного і максимально повного моніторингу діяльності компанії, що значно підвищує якість і ефективність оцінки та управління безпекою підприємства. Використання ключових показників вартості дозволяє визначити не тільки всі точки «зростання», але також врахувати всі витрати і ризики ведення бізнесу компанії. Однак, у зв'язку з відсутністю усталених положень теорії гармонійного розвитку, гармонізацію інтересів слід розглядати як один із інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Виділяють також ситуаційний підхід. Основною задачею даного підходу є здатність до швидкого реагування на ситуацію, в якій опинилось підприємство, на конкретні обставини, що впливають на безпеку підприємства. Представники даного підходу [152] стверджують, що економічна безпека полягає в своєчасній реакції на зміни в зовнішньому середовищі при яких забезпечується адаптація підприємства до умов його існування. Здатність до швидкого реагування в конкретній ситуації є якісною характеристикою та важливою функцією забезпечення економічної безпеки. Але цього недостатньо, щоб стверджувати про безпечний стан підприємства.

Можна зробити висновок, про доцільність застосування комплексного підходу до формування системи управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту з урахуванням сучасного інструментарію теорії управління.

При побудові системи управління економічною безпекою слід врахувати її основні складові, а саме: об'єкти; суб'єкти, політику (включає в себе визначення мети, функцій, принципів та розроблення стратегії) та механізми забезпечення.

Слід підкреслити, що ефективність діяльності із забезпечення економічної безпеки буде тим вище, чим чіткіше будуть визначені об'єкти захисту і загрози. Саме від визначення того, що і від чого необхідно захищати залежить зміст програми (стратегії) діяльності кожного суб'єкта системи забезпечення економічної безпеки.

У науковій літературі присутні різні підходи до визначення об'єкта управління економічної безпеки [153-157]:

- при побудові загальної системи управління таким об'єктом виступає економіка підприємства в цілому;

- для кожного окремого проміжку часу може бути виділений свій пріоритетний об'єкт: прибуток, джерела та обсяги фінансових ресурсів, структура капіталу, грошових потоків, структура активів, інвестиції, фінансові ризики, система фінансових інновацій і т. д.

В розрізі основних завдань управління економічною безпекою таким об'єктом можуть виступати: а) напрямки діяльності господарюючого суб'єкта (постачальницька, виробнича, управлінська, комерційна); б) майно і ресурси (матеріально - технічні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні); в) персонал, різні структурні підрозділи, служби і т. д.

Проблеми об'єкта управління економічною безпекою підприємства в свою чергу діляться на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх загроз і дестабілізуючих чинників відносять протиправну діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірм і приватних осіб, які займаються промисловим шпигунством або шахрайством, неспроможних ділових партнерів, а також правопорушення з боку представників правоохоронних та контролюючих органів.

Слід звернути увагу на те, що підходи до забезпечення економічної

безпеки практично базуються на виокремлення в якості об'єкта економічної безпеки тих чи інших проблем, рішення яких є життєво важливим економічним інтересом. Іншими словами, фактично реалізується загальний методологічний підхід до побудови концепції економічної безпеки на основі аналізу реально існуючих життєво важливих економічних інтересів і відносин як об'єкта економічної безпеки.

У загальному плані економічні інтереси підприємства визначаються як сукупність потреб, які формуються у суб'єктів господарювання під впливом системи економічних відносин і спонукають їх до активної господарської діяльності. Внаслідок значної кількості суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища, з якими прямо чи опосередковано взаємодіє підприємство, його інтереси дуже різноманітні і кожне підприємство характеризується сукупністю тільки йому притаманних інтересів, які певним чином співвідносяться між собою, мають різний статус і належать різним суб'єктам. Інтереси підприємства не тільки різноманітні, але й надзвичайно динамічні, що обумовлено безперервним розвитком самого підприємства, з одного боку, а з іншого, – постійними змінами зовнішнього середовища. У зв'язку з цим можна стверджувати, що інтереси підприємства не залишаються незмінними, а з плином часу вони змінюються.

Задоволення важливих, значущих потреб обумовлює процес функціонування і розвитку підприємства. Тому життєво важливі економічні інтереси можуть бути визначені як сукупність потреб, задоволення яких забезпечує життєдіяльність підприємства в даний проміжок часу.

Таким чином об'єктом управління (керованою підсистемою) в системі управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту виступають їх життєво важливі економічні інтереси, що складають багатокomпоненту поліієраxичну структуру, яка визначається складом суб'єктів інтересів, наявними у них ресурсами і засобами, а також загрозами середовища функціонування підприємств.

Суб'єктом управління в системі управління економічною безпекою

підприємства виступає група людей, яка за допомогою різних форм керівного впливу здійснює цілеспрямоване функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, впливаючи на похідну процесу розвитку.

Зазначені вище положення свідчать, що система управління економічною безпекою підприємства покликана не просто забезпечити економічну безпеку, а безпеку певного рівня, який залежить від особливостей діяльності підприємства і взаємодіючих з ними суб'єктів зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, можна зробити висновки про необхідність визначення мети управління на різних ієрархічних рівнях підприємств залізничної галузі.

Мету управління економічною безпекою підприємств О. Раздіна [158] розглядає з позицій підвищення фінансової стійкості, Б. Губін [159] – як мінімізацію збитків, Н. Капустін [160] – як забезпечення незалежності, стійкості, здатності до прогресу. Загалом більшість дослідників головною метою економічної безпеки вважають забезпечення стабільності функціонування. В цілому погоджуючись з висновками вчених, вважаємо, що при визначенні мети управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту слід врахувати ієрархічність структури залізничного транспорту України, що представлена загальнокорпоративним, діловим і виробничим рівнями. У відповідності до зазначеного є стратегічна мета, яка пов'язана з місією, а також цілі управління економічною безпекою на оперативному і тактичному рівнях.

Згідно стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця», її місією є забезпечення сталого розвитку України за рахунок надання якісних і доступних транспортних і логістичних послуг на основі принципів соціальної та екологічної відповідальності, а також ефективної моделі управління компанією, що відповідає викликам сьогодення та завтрашнього дня. Відповідно до вищесказаного метою управління економічною безпекою на залізничному транспорті має стати забезпечення стабільного і максимально ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту на сьогоднішній день та формування потенціалу конкурентостійкості в довгостроковій перспективі [161].

Метою управління економічною безпекою на тактичному рівні, де реалізується найбільш тісний взаємозв'язок з мезосередовищем, має стати забезпечення конкурентоспроможності. В свою чергу метою оперативного рівня, де є можливість керувати загрозами і ризиками в сфері ресурсного потенціалу, є забезпечення ресусоефективтвності.

Щодо завдань управління економічною безпекою, то їх вчені [153-155] розкривають за такими напрямками:

- 1) за функціональними підсистемами підприємств (рис. 2.3);
- 2) за функціями управлінського процесу.



Рис. 2.3. Завдання управління економічною безпекою підприємств [162]

Поряд з значеними на рис. 2.3 завданнями до числа основних завдань системи економічної безпеки підприємства відносять:

- оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;

- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;

- протидія проникненню до віртуальної бази даних підприємства в злочинних цілях;

- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;

- безпека матеріальних цінностей підприємства;

- захист законних прав та інтересів підприємства і його співробітників;

- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;

- виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства;

- захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;

- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;

- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;

- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;

- здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.

У відповідності до управлінських функцій основними завданнями системи забезпечення економічної безпеки підприємства є:

- моніторинг та прогнозування загроз економічній безпеці підприємства;

- оцінка ризиків та загроз кількісними та якісними методами;

- розробка інструментів і механізму нівелювання загроз і підтримки стабільного розвитку підприємства;

- постійне вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки.

Насамперед, варто констатувати, що зазначені напрямки виокремлення

завдань управління економічною безпекою не суперечать один одному, а тому можуть бути подані в комплексі. Однак функції управлінського процесу пов'язані не скільки з завданнями, скільки з алгоритмом дій та інструментарієм управління. Тому вважаємо, що декомпозицію завдань управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту доцільно провидити за компонентами економічного потенціалу, управління якими відбувається на визначених рівнях [163]. Зокрема на корпоративному рівні АТ «Укрзалізниця» економічні інтереси і, як наслідок, завдання такі: забезпечення сталого розвитку і конкурентостійкості залізничного транспорту; забезпечення фінансової стійкості й економічної ефективності діяльності; активізація інноваційної діяльності; забезпечення інвестиційної привабливості; розвиток соціально-господарської відповідальності. На тактичному рівні завданнями є: забезпечення техніко-економічної ефективності; висока якість клієнтського сервісу; організаційно-управлінська компетентність. На оперативному рівні слід забезпечити ресурсоефективність за такими складовими, як техніко-технологічна база, кадровий потенціал і матеріально-технічне забезпечення.

Важливо на стратегічному рівні врахувати і те, що нині відбувається відокремлення незалежних бізнес-одиниць, яке передбачає створення для останніх окремих центрів фінансової відповідальності, наявність можливості визначення самостійної стратегії розвитку, відповідальність за власні показники рентабельності тощо. Відтак, необхідна поступова підготовка існуючих підрозділів та складових частин залізниць до самостійного ведення господарської діяльності у складі відповідних вертикалей з наступним виокремленням їх у конкурентоспроможні підприємства. Відповідно до зазначеного, виникає необхідність у забезпеченні економічної безпеки не лише материнської структури, а й її складових. Крім того, на рівень забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту впливає також процес узгодження економічних інтересів учасників процесу залізничних перевезень. Так, якщо у недалекому минулому було лише кілька суб'єктів перевізної діяльності, зокрема відправники та одержувачі вантажів, пасажирів

та безпосередньо перевізник, тобто залізниці, то вже на теперішній час їх значно більше. Зокрема, у найближчий час передбачається утворення низки підприємств відповідно до здійснюваного ними профілю діяльності. Так, утворюються господарські товариства із здійснення вантажних перевезень, пасажирських перевезень у міжнародному, внутрішньому, приміському та регіональному сполученнях, утримання та експлуатації об'єктів інфраструктури, надання послуг локомотивної тяги й ремонту рухомого складу тощо. Більше того, зазначені суб'єкти господарської діяльності, власне як і вже працюючі на вітчизняному ринку залізничних перевезень компанії, що володіють парком вантажних і пасажирських вагонів, будуть мати різні форми власності. Зазначені аспекти вимагатимуть узгодження економічних інтересів всіх учасників перевізного процесу. В минулому баланс зберігався за умов планової економіки та державної власності на всі засоби виробництва, однак на сьогоднішній день виникають деякі протиріччя. Оскільки передбачається утворення господарських товариств, корпоративні права яких в різних пропорціях будуть належати, зокрема державі, місцевим органам виконавчої влади, публічному акціонерному товариству залізничного транспорту загального користування, іншим юридичним особам, то питання максимізації доходної бази, необхідності надання суспільних послуг, виконання перевезень низькодоходних вантажів тощо можуть вступати у протиріччя. Їх вирішення та узгодження не лише збільшить ефективність роботи залізничної галузі, а й буде сприяти подальшому розвитку всіх залучених в процес перевезення підприємств.

Організація та функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства з метою максимальної ефективності повинні ґрунтуватися на певних принципах. Про це писали багато авторів, у тому числі і В. П. Мак-Мак, який виділяє наступні принципи системи безпеки підприємства: пріоритет заходів попередження; законність; комплексне використання сил і засобів; координація і взаємодія всередині і поза підприємства; поєднання гласності з конспірацією; компетентність; економічна доцільність; планова

основа діяльності; системність [164]. Нині вчені [165-167] вищезазначені принципи доповнюють такими. По-перше, принципом безперервності, який передбачає, що функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства має здійснюватися постійно. По-друге, принципом обов'язкової диференціації заходів. Мається на увазі, що вибір заходів з подолання загроз відбувається в залежності від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків її реалізації. Нарешті, по-третє, принципом повної підконтрольності системи забезпечення економічної безпеки керівництву підприємства. Це необхідно і для того, щоб система безпеки не перетворилася на замкнуте коло, орієнтоване на рішення вузьких завдань без урахування інтересів підприємства в цілому, і для оцінки ефективності діяльності системи і її можливого вдосконалення.

Принципи побудови системи забезпечення економічної безпеки, управління ризиками та управління підприємством в певних аспектах відповідають і доповнюють один одного. В роботі [168] автори об'єднали ідентичні принципи і додали до їх числа індивідуальні, виділив єдині принципи побудови адаптивної системи керування підприємством з урахуванням базових принципів забезпечення економічної безпеки та управління ризиками.

У табл. 2.2 систематизовані принципи за смисловою ознакою, ідентичні принципи розташовані один навпроти одного, і також виділені принципи, що не мають аналогічних.

Таблиця 2.2.

Відповідність принципів управління
підприємством, економічною безпекою та управління ризиками [168]

Принципи управління підприємством	Принципи побудови та функціонування системи забезпечення економічної безпеки	Принципи управління ризиками
1	2	3
1. Принцип економічної доцільності		
Принцип мети Принцип оплати за кінцевими результатами	Принцип економічної доцільності	Принцип відповідності рівня прибутковості та рівня ризику

Продовж. табл. 2.2.

1	2	3
2. Принцип законності		
Принцип правової захищеності управлінського рішення (законність)	Принцип законності	Принцип уважності
3. Принцип оптимізації		
Принцип оптимізації управління Принцип відповідності кваліфікації персоналу покладеним обов'язкам Принцип першого керівника - контроль за першочерговими завданнями залишається за керівником Принцип одноразового введення інформації Принцип підвищення кваліфікації Принцип нових завдань-застосування ЕОМ	Принцип поєднання превентивних і реактивних заходів	Принцип використання сучасних інформаційних технологій Принцип постійного самовдосконалення
4. Принцип всеохоплюючого взаємоконтролю		
Принцип делегування повноважень Принцип автоматичного заміщення відсутнього співробітника	Принцип диференційованості заходів і способів впливу на ризик	Принцип поділу повноважень Принцип всеохоплюючого взаємоконтролю
5. Принцип обізнаності		
Немає аналогів	Немає аналогів	5. Принцип обізнаності
6. Незалежність управління окремими ризиками		
Немає аналогів	Немає аналогів	Незалежність управління окремими ризиками Принцип керованості ризиками
7. Принцип неперервності		
Немає аналогів	Принцип неперервності	Немає аналогів
8. Облік часового фактора в управлінні ризиками		
Немає аналогів	Немає аналогів	Врахування часового фактора в управлінні ризиками
9. Облік загальної стратегії розвитку в процесі управління ризиками		
Немає аналогів	Немає аналогів	Врахування загальної стратегії розвитку в процесі управління ризиками
10. Принцип різомі		
Принцип чотирьох ролей	Принцип різомі	Принцип поєднання вертикального і горизонтального підходів

В умовах кардинальних стратегічних зрушень в АТ «Укрзалізниця» важливим елементом системи безпеки підприємств залізничного транспорту є механізм її забезпечення.

Системний підхід до формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає, що необхідно враховувати всі реальні умови його діяльності, а сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему їх дії і взаємодії. Механізм забезпечення економічної безпеки функціонування підприємства зобов'язаний забезпечувати створення умов, що мотивують ефективну діяльність усіх елементів підприємства, високий ступінь погодження громадських корпоративних та особистих потреб та інтересів. Механізм повинен сприяти забезпеченню економічної безпеки на вході і виході з системи, створити надійні умови функціонування керуючої і керованої систем [169].

Як відзначають вчені [142, 157, 169-171] механізм економічної безпеки функціонування підприємства являє собою сукупність: функцій, що реалізують процес управління економічною безпекою; ресурсного забезпечення механізму; цільову спрямованість, що містить основні організаційні форми та економічні інструменти, необхідні для забезпечення економічної безпеки функціонування підприємства.

Узагальнено складові механізму управління економічною безпекою підприємства подано на рис. 2.4.



Рис 2.4. Механізм озабезпечення економічної безпеки підприємства [171]

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства виконує ряд важливих функцій, серед яких можна виділити захисну, регулятивну, превентивну (попереджувальну), інноваційну і соціальну. Розглянемо їх більш докладно. Виконання захисної функції передбачає запобігання внутрішніх і зовнішніх загроз діяльності підприємства і потребує наявності достатнього ресурсного потенціалу. Для реалізації захисної функції потрібне виконання таких умов: а) наявність та ефективне використання кадрового та економічного потенціалу підприємства; б) раціональне використання оптимізація наявних ресурсів; в) розвиток людського потенціалу, управлінських і кадрових ресурсів підприємства; г) захист підприємства від негативного зовнішнього впливу, нейтралізація загроз і ризиків. Регулятивна функція механізму забезпечення економічної безпеки передбачає регулювання стану середовища функціонування підприємства. Найбільш важливими елементами такого регулювання найчастіше виступають умови зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єктів господарювання, такі характеристики ринку, як конкуренція і рівень цін. Превентивна функція механізму забезпечення економічної безпеки підприємства спрямована на прогнозування ситуації та попередження виникнення критичних ситуацій, внутрішніх і зовнішніх загроз і ризиків. Реалізація даної функції заснована на розробці заходів економічного, технологічного, організаційного характеру. Найбільш важливими з них є заходи, що забезпечують захист економічної безпеки підприємства та формування системи інформаційної безпеки. Розробка прогнозів і превентивних заходів базується на інформаційній складовій забезпечення економічної безпеки. Для якісного прогнозування ризиків і загроз і ошунтування ефективних заходів необхідна якісна, достатня, достовірна і своєчасна інформація. Інноваційна функція механізму забезпечення економічної безпеки заснована на розробці і подальшій реалізації інноваційних рішень і заходів з метою подолання виникаючих і вже діючих загроз. Соціальна функція механізму забезпечення безпеки спрямована на досягнення найбільш високого рівня і якості життя співробітників підприємства, шляхом взаємного

партнерства та задоволення соціальних потреб [172].

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства має такі характерні риси: динамізм і постійне вдосконалення елементів механізму на основі аналізу їх ефективності; адаптивність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Використання системного підходу до дослідження механізму забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає облік всіх реальних умов його функціонування, а в самому механізмі слід чітко визначити складові елементи, принципи їх дії і взаємодії.

Методи забезпечення економічної безпеки підприємства включають в себе сукупність заходів, способів та інструментів, які можна об'єднати в такі групи: управління ризиками; організаційно-економічний захист; фінансова захист. Заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства передбачають необхідність концентрації достатнього обсягу ресурсів, що пред'являє особливі вимоги до визначення ефективності даної діяльності.

Необхідно враховувати, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємства реалізується поетапно.

Етап 1. Якісний і кількісний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ідентифікація ризиків та загроз економічній безпеці підприємства, аналіз впливу факторів на сталий розвиток підприємства.

Етап 2. Оцінка значущих факторів і ризиків і оцінка їх впливу на економічну безпеку підприємства. На підставі вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства виявляються основні можливості і загрози, в результаті чого оцінюється потенціал економічної безпеки підприємства.

Етап 3. Аналіз та оцінка економічної безпеки підприємства. На цьому етапі визначається конкретний набір показників економічної безпеки.

Етап 4. Розроблення управлінських рішень і рекомендацій, коригування основ управління ризиками підприємства.

Вищезазначені положення стали підґрунтям для розроблення механізму управління економічною безпекою на різних ієрархічних рівнях підприємств залізничного транспорту, що подано на рис. 2.5.

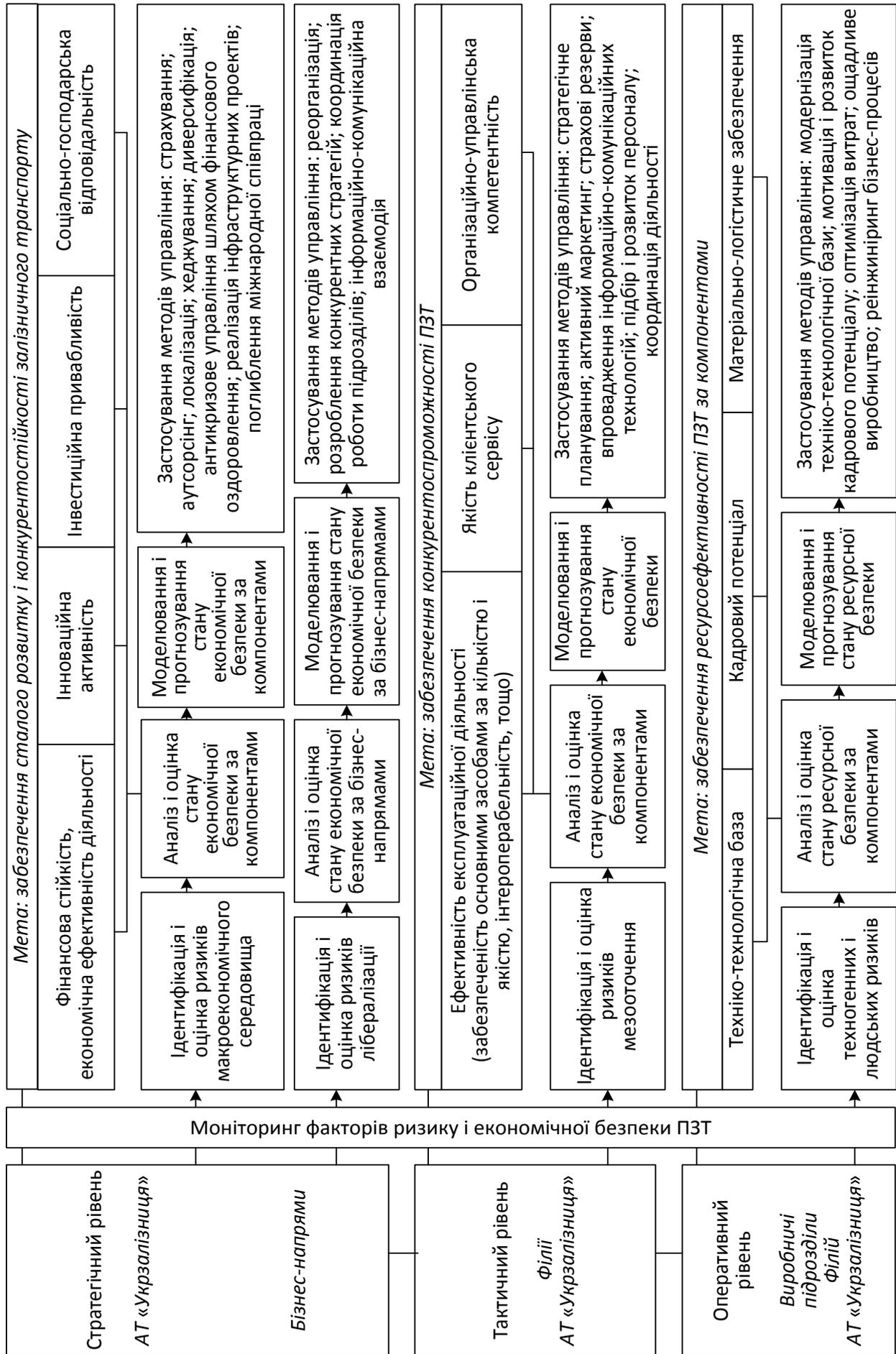


Рис. 2.5. Механізм управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту (розробка автора)

Визначено, що рівні управління економічною безпекою на підприємствах залізничного транспорту відбувається за такою послідовністю.

На стратегічному рівні (АТ «Укрзалізниця» і компанії за бізнес-напрямами її діяльності) проводиться:

1) ідентифікація і оцінка ризиків макроекономічного середовища, аналіз і оцінка стану економічної безпеки за фінансово-економічною, інвестиційною, інноваційною, соціально-відповідальною компонентами, моделювання і прогнозування стану економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», застосування комплексу методів управління, серед яких страхування, аутсорсінг, локалізація, хеджування, диверсифікація, антикризове управління шляхом фінансового оздоровлення, реалізація інфраструктурних проектів, поглиблення міжнародної співпраці та ін.;

2) ідентифікація і оцінка ризиків лібералізації, аналіз і оцінка стану економічної безпеки бізнес-напрямів, моделювання і прогнозування стану економічної безпеки бізнес-напрямів, застосування методів управління, серед яких реорганізація, розроблення конкурентних стратегій; координація роботи підрозділів, інформаційно-комунікаційна взаємодія та ін.;

На тактичному рівні (філії АТ «Укрзалізниця») проводиться: ідентифікація і оцінка загроз мезосередовища, аналіз і оцінка рівня економічної безпеки (за такими компонентами, як ефективність експлуатаційної діяльності, якість клієнтського сервісу, організаційно-управлінська компетентність), моделювання і прогнозування стану економічної безпеки філій, застосування методів управління, серед яких: стратегічне планування, активний маркетинг, страхові резерви, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, підбір і розвиток персоналу, координація діяльності та ін.;

На оперативному рівні (виробничі підрозділи філій АТ «Укрзалізниця») проводиться: ідентифікація і оцінка техногенних і людських ризиків, аналіз і оцінка стану ресурсної безпеки за компонентами (техніко-технологічна, кадрова, матеріально-логістична), моделювання і прогнозування стану ресурсної безпеки; застосування методів управління, серед яких модернізація

техніко-технологічної бази; мотивація і розвиток кадрового потенціалу; оптимізація витрат; ощадливе виробництво; реінжиніринг бізнес-процесів та ін.

Таким чином удосконалено концептуальні засади формування механізму економічної безпеки підприємств залізничного транспорту України, який побудовано з урахуванням особливостей економічних інтересів як об'єктів управління економічною безпекою і можливості керування компонентами економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту на різних рівнях їх стратегічної архітектури. Реалізація даного механізму забезпечує комплексність і системність управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, що дозволяє створити якісне підґрунтя для запобігання загрозам, забезпечення захищеності діяльності підприємств галузі і досягнення встановлених стратегічних орієнтирів їх розвитку.

2.2. Діагностика економічної безпеки підприємств залізничного транспорту

Сучасним способом розпізнавання станів економічної безпеки підприємств є використання наукового інструментарію діагностики, що орієнтована на отримання достовірної інформації про реальні можливості економічного суб'єкта на будь-якому етапі його розвитку. Своєчасна діагностика загроз дозволяє визначити причини зміни стану підприємства і є передумовою забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства. Значимість діагностики, як вказують вчені [173] пояснюється тим, що вона, з одного боку, є системною і комплексною методологією дослідження фінансово-господарської діяльності, вивчення явищ і процесів, виявлення закономірностей розвитку підприємства, а з іншого – визначає перспективи його розвитку.

Формування ефективної системи діагностики економічної безпеки підприємства потребує вирішення наступних завдань [174]:

1. Подолання інформаційної невизначеність оцінки загроз, що викликана не лінійністю розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. Вибір методологічних підходів, які найбільш ефективні в прогнозуванні загроз.

3. Створення ефективного апарату діагностики.

4. Налагодження обліку впливу факторів на функціонування і розвиток підприємства.

5. Розроблення формалізованих моделей прогнозування стану економічної безпеки.

Побудова системи діагностики для забезпечення економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на таких принципах: комплексність, своєчасність, безперервність, активність, законність, економічна доцільність, взаємодія і координація, вдосконалення.

Специфіка і складність діагностики економічної безпеки підприємства полягає в тому, що визначення ознак та симптомів – це багатосторонній процес оцінки відхилень показників на фоні зовнішніх ситуацій і умов його функціонування з урахуванням індивідуальних особливостей, тому важливим є розгляд специфіки підприємств залізничного транспорту з погляду забезпечення їх економічної безпеки.

В першу чергу слід відзначити, що нині залізничний транспорт є акціонерним товариством, яке належить державі та має монопольне положення. Для подолання існуючих перешкод розвитку в залізничній галузі проводиться реформування, що орієнтоване на формування конкурентного середовища і забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. Однак на сьогоднішній день низька ефективність процесів реформування стала новим викликом, що має широке коло загроз для залізничної галузі.

Вагомого значення для забезпечення економічної безпеки набуває врахування специфіки техніко-технологічних процесів та організації діяльності на підприємствах залізничного транспорту. Зокрема участь значної кількості виробничих підрозділів різноманітних господарств (локомотивне, вагонне і

т.д.) в формуванні процесу перевезень потребує єдиної системи управління і координації діяльності, у тому числі слід констатувати той факт, що нині відбулася централізація фінансування підприємств галузі в результаті надання залізницям статусу регіональних філій.

Найбільш серйозним викликом для підприємств залізничної галузі є застарілість техніко-технологічної бази, що не дозволяє забезпечити відповідну сучасним вимогам якість перевезень та знижує можливості щодо залучення додаткових обсягів роботи і, відповідно, знижує конкурентні позиції залізничного транспорту.

Беручи до уваги специфіку залізничного транспорту загрози економічній безпеці залізничного транспорту можна класифікувати на загрози у сфері перевізної діяльності, у соціальній, фінансово-інвестиційній та організаційно-управлінській сфері.

Таким чином, особливістю діагностики підприємств залізничної галузі є її проведення з урахуванням організаційно-управлінської та організаційно-технологічної специфіки залізничної галузі, що в свою чергу потребує багаторівневої технології ідентифікації та оцінювання економічних загроз та стану економічної безпеки. Зокрема на рівні акціонерного товариства має проводитися оцінка загроз організаційно-управлінського і фінансово-інвестиційного характеру; а на рівні виробничих підрозділів - оцінка ресурсного потенціалу з точки зору можливості забезпечення їх економічної безпеки.

Для покращення результатів діагностики економічної безпеки підприємств залізничної галузі слід використовувати поєднання таких підходів:

структурного (розгляд окремих компонентів, що формують загальний результат);

- відтворювально-еволюційного (необхідність розробки нових, менш трудомістких, але більш достовірних методик);

- нормативний (вироблення нормативів показників);

- інтеграційного (дослідження взаємозв'язків при створенні агрегованих

груп);

- комплексного (облік різних аспектів в агрегованих групах);
- маркетингового (орієнтація кінцевого результату на споживача інформації);
- функціонального (розгляд від потреби), спільно з елементами предметного підходу (по можливості, беруться відомі статистичні дані);
- динамічного (ретроспективний і перспективний аналіз); процесного (процес - моніторинг економічної безпеки);
- оптимізаційного (перехід від якісних характеристик до кількісних);
- ситуаційного (заснований на варіативності).

Аналіз поглядів вчених [135-183] вказує, що діагностику економічної безпеки підприємств залізничного транспорту слід виконувати в такій послідовності:

1. Виявлення та оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають економічну безпеку підприємства, аналіз і оцінка ступеня їх впливу.

Ідентифікація загроз в рамках відповідних складових економічної безпеки підприємств залізничної галузі є першим кроком процесу діагностики. Її головне завдання полягає у визначенні джерел загроз, факторів ризику, виявленні напрямків діяльності товариства і етапів, на яких вони можуть виникнути. Ідентифікація загроз дозволяє виявити рівень керованості окремих видів господарських ризиків та визначити шляхи можливої нейтралізації їх негативних наслідків.

Для оцінки умов і обставин, в яких знаходиться нині залізничний транспорт, необхідно враховувати наступні аспекти: політичну і соціально-економічну ситуацію в країні і регіонах; напрями політики, що проводяться структурами влади; стан правової бази; наявність матеріально-сировинних, енергетичних і трудових ресурсів; криміногенна обстановка в країні; стан ринкової економіки; наявність необхідних ресурсів на підприємстві і ринків збуту; конкурентоспроможність послуг; можливості по встановленню ділових контактів, наявність реальних і потенційних конкурентів, і багато інших.

Ідентифікація загроз зумовлює вибір конкретних критеріїв і методик оцінки відповідних складових економічної безпеки, які, в свою чергу, є об'єктом моніторингу. Зазначимо, що від правильного вибору вимірників прояву загроз (або системи показників для моніторингу) залежить адекватність оцінки економічної безпеки.

2. Оцінка рівня економічної безпеки.

2.1. Оцінка економічної безпеки у організаційно-економічній та фінансово-інвестиційній сферах, яка проводиться для акціонерного товариства «Укрзалізниця» вцілому та за бізнес-напрямами.

2.2. Оцінка економічної безпеки філій АТ «Укрзалізниця» в контексті формування конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка економічної безпеки виробничих підрозділів філій з точки зору критичності та результативності використання їх ресурсного потенціалу.

Система показників стану динаміки певної сфери безпеки покликана забезпечити комплексне відображення, по-перше, усієї сукупності зовнішніх факторів, що визначають рівень цієї сфери; по-друге, усієї повноти протиріч усередині самої сфери як джерела загрози. Характеристика кожного компонента сфери економічної безпеки повинна спиратися на досить обмежений круг показників-індикаторів.

Розглянемо підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства, представлені в економічній літературі (рис. 2.6).

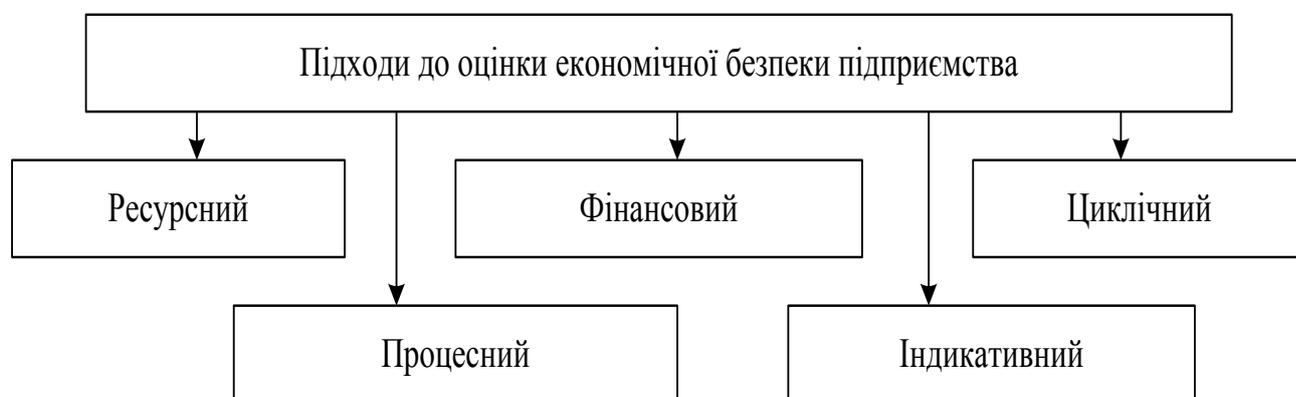


Рис. 2.6. Підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства [184]

Ресурсний підхід ґрунтується на оцінці рівня економічної безпеки підприємства на основі аналітичних досліджень використання ресурсів підприємства за спеціальними критеріями. При цьому декларується необхідність оцінювання кожної складової ресурсів, а загальна оцінка про безпеку висловлювати комплексним (інтегральним) показником використання ресурсів.

Фінансовий підхід оцінює економічну безпеку підприємства за фінансовими результатами – чистим прибутком і прибутком до сплати податку на прибуток, відсотків і амортизації (ЕВІТДА). Безумовно, якщо підприємство не отримує прибутку, важко обґрунтовувати, що воно знаходиться в зоні економічної безпеки. Але один показник не може характеризувати господарську ситуацію, оскільки багато подій, пов'язаних з інвестиціями та інноваціями, не дають швидкого ефекту, отже, і прибутку. Цьому також не сприяє кризова ситуація в економіці країни, яка ставить підприємства в умови виживання, не завжди узгоджуються з вимогами економічної безпеки.

Циклічний підхід заснований на коливальних процесах господарської діяльності, які зумовлені чергуванням підйомів і спадів виробництва. Стверджується, що загрози економічній безпеці виникають на стику циклів, проте правильніше, на нашу думку, вважати, що загрози більшою мірою проявляються в перехідні моменти — від зростання до спаду і навпаки. Даний підхід дозволяє задіяти в аналізі економічної безпеки показники використання ресурсів, обсягів виробництва і реалізації та прибутку, що дозволяє дати комплексну оцінку рівня економічної безпеки.

Процесний підхід спрямований на забезпечення безперебійного функціонування всіх етапів бізнес-процесу (вхід — операційний цикл — вихід), отримання прибутку з функціонування бізнесу, а також його постійний розвиток. Процесний підхід дозволяє деталізувати аналіз усіх складових процесу виробництва з урахуванням взаємозв'язків і взаємозалежностей між ними.

Варто відзначити, що усі розглянуті підходи не дають можливості

визначити кількісну оцінку і рівень загроз, пов'язаних з аналізом тих чи інших показників. Ризик є причиною загроз, що робить його застосовним до економічної безпеки. Ризик є більш вивченим елементом господарської практики, і розвиток досліджень в області загроз підприємства буде постійно переплітатися з аналізом ризиків. Таким чином, можна зробити висновок, що загроза – це варіант (або стадія) розвитку ризику. Загроза діяльності підприємства виникає, коли діяльність підприємства досягає зони катастрофічного ризику. Більш застосовним до аналізу економічної безпеки можна вважати індикативний підхід.

Індикативний (індикаторний) підхід передбачає порівняльний аналіз фактичних показників господарської діяльності підприємства з їх пороговими рівнями. При цьому під пороговим рівнем економічної безпеки розуміються граничні значення показників, перевищення або недосягнення яких свідчатиме про наявність загроз економічній безпеці. Оскільки показники в цьому випадку здатні сигналізувати про загрози, вони виступають індикаторами.

Вибір показників економічної безпеки здійснюється на принципах, які повинні забезпечити адекватність відображення їх об'єктивного стану і тенденцій розвитку. Виходячи з методології наукового аналізу, фахівці вважають, що провідними принципами вибору показників економічної безпеки є: об'єктивність (науковість); системність (комплексність, єдність внутрішніх і зовнішніх зв'язків); необхідність і достатність даних; утилітарність (прикладний характер); правомірність (відповідність нормам права і моралі). Використовуючи комплексний підхід до використання методів діагностики для ідентифікації станів економічної безпеки підприємства, слід їх оцінити за такими критеріями: орієнтація на майбутнє; точність; продуктивність ресурсів; об'єктивність; корисність; своєчасність; надійність.

Індикаторами економічної безпеки підприємства виступають нормативні характеристики і показники, які: 1) у кількісному вигляді відображають загрози економічній безпеці; 2) мають високу чутливість і мінливість і, відповідно, більшу сигнальну здатність попереджати суб'єктів господарської діяльності про

можливі небезпеки в зв'язку з зміною макро - і мікроекономічної ситуації, прийнятих урядом заходи у сфері економічної політики, зміною фінансового становища контрагентів.

Система контрольованих параметрів діяльності підприємства містить спеціальні показники економічної безпеки розвитку підприємства, за динамікою яких за певний часовий період можна провести діагностику стану підприємства, і визначити стан їхньої економічної безпеки.

Система економічної безпеки має критичні обмеження - це граничні величини, недотримання яких перешкоджає нормальному ходові розвитку різних елементів відтворення, приводить до формування негативних, руйнівних тенденцій у сфері економічної безпеки. Важливо підкреслити, що високий рівень безпеки досягається за умови, що увесь комплекс показників знаходиться в певних допустимих межах і має свої граничні значення.

Основні методи визначення порогових значень подані на рис. 2.7.

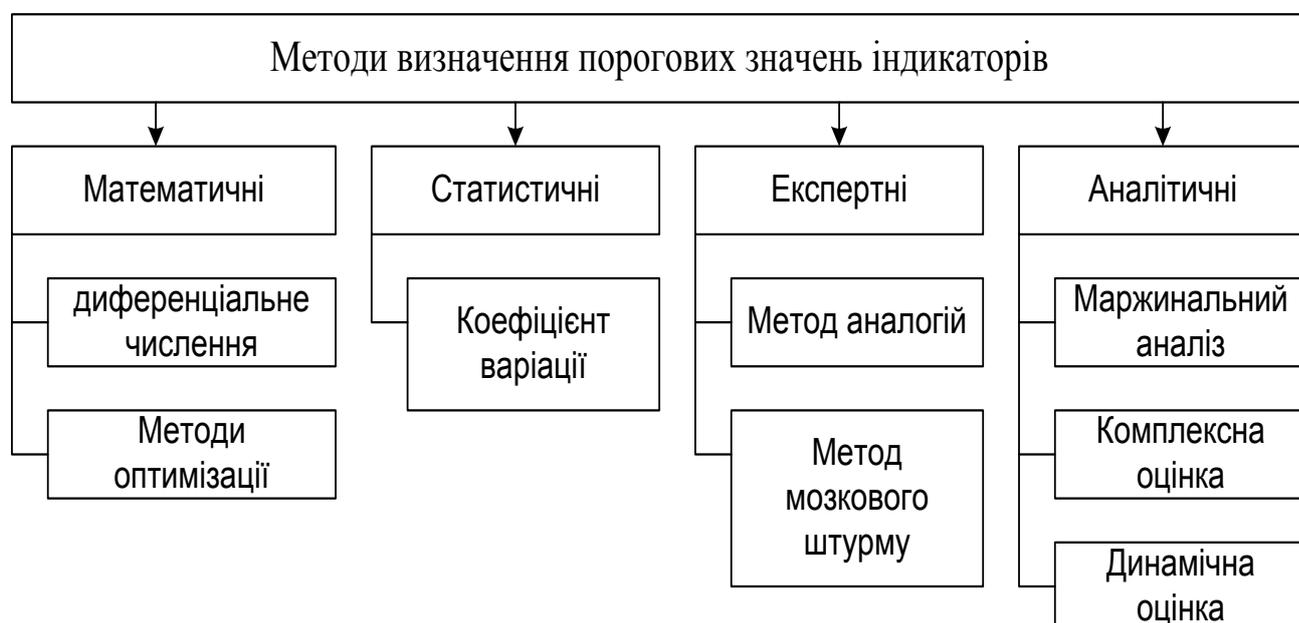


Рис. 2.7. Методи визначення порогових значень індикаторів [185]

У якості індикаторів рівня економічної безпеки підприємства можуть виступати значення показників, які нормуються на основі фактичних і нормативних значень. При цьому показники, що відповідають максимальному

значенню найкращих показників, називаються стимуляторами, а показники, що відповідають мінімальному значенню, – дестимуляторами. У якості нормативних показників можуть виступати показники кращих підприємств галузі, показники кращих підприємств країни та показники аналогічних успішних підприємств, потужності яких розташовано за кордоном.

3. Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки та розроблення шкали оцінювання.

Загальний рівень економічної безпеки з'ясовується на підставі визначеного інтегрального критерію зважуванням і підсумовуванням окремих функціональних критеріїв, що розраховуються шляхом порівняння (зіставлення) величини загрози економічної безпеки та ефективності заходів її запобігання.

4. Розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки та оцінка їх ефективності.

Результати аналізу і оцінки рівнів, які становлять економічну безпеку, повинні бути покладені в основу розроблення комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам, підвищення рівня економічної безпеки підприємств залізничної галузі і, відповідно, розширення їх адаптивних можливостей до змін умов господарської діяльності, створення умов для стабільного функціонування і розвитку.

Таким чином доцільно використовувати індикативний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. Основними перевагами індикативного підходу є детальний розгляд показників, на основі яких розраховується рівень економічної безпеки підприємства; врахування показників стимуляторів та дестимуляторів; комплексний розгляд функціональних складових економічної безпеки.

Поряд з зазначеним вважаємо, що наразі діагностику економічної безпеки підприємств залізничного транспорту доцільно проводити і з урахуванням їх вразливості до проявів криз, що обумовлено параметрами умов сучасного етапу їх функціонування, як слід охарактеризувати як післякризова рецесія.

Вагомий вплив на економіку України мала криза 2008 р. Як вказують статистичні дані на кінець 2008 р. ВВП України складає 179,9 млрд дол., а вже через рік цей показник склав 117,2 млрд дол. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка ВВП України [186]

Рік	ВВП, млрд. (в нац. валюті)	ВВП, млрд. (в доларах США)	ВВП по паритету купівельної спроможності, (в млрд. доларах)	Рівень ВВП до попереднього року (в %)	Рівень ВВП (в % до 1990 року)
1990	0,000	293,235	505,504	▲0,000	100,0
1991	0,001	101,116	458,430	▼-8,700	91,3
1992	0,052	22,193	318,309	▼-9,900	82,3
1993	1,587	35,025	277,653	▼14,799	70,6
1994	12,449	38,012	219,007	▼22,766	54,4
1995	56,381	38,275	196,427	▼12,142	47,8
1996	84,308	46,083	180,309	▼9,851	43,0
1997	96,559	51,867	177,572	▼3,175	41,7
1998	106,103	43,315	176,240	▼1,815	40,9
1999	134,904	32,661	178,575	▼0,203	40,8
2000	175,888	32,331	193,472	▲5,932	43,2
2001	211,175	39,309	216,141	▲9,227	47,2
2002	234,138	43,956	231,177	▲5,340	49,7
2003	277,355	52,010	258,226	▲9,517	54,4
2004	357,544	67,226	296,623	▲11,795	61,0
2005	457,325	89,282	315,569	▲3,071	62,7
2006	565,018	111,885	349,893	▲7,571	67,3
2007	751,106	148,734	388,715	▲8,216	72,2
2008	990,819	188,240	405,232	▲2,243	74,2
2009	947,042	121,552	346,506	▼15,136	63,3
2010	1079,346	136,011	351,656	▲0,261	65,8
2011	1299,991	163,161	378,532	▲5,466	69,2
2012	1404,669	175,707	386,425	▲0,239	69,3
2013	1465,198	179,572	392,619	▼-0,027	69,4
2014	1586,915	132,343	373,406	▼-6,553	64,8
2015	1988,544	90,939	340,537	▼-9,773	58,5
2016	2383,182	93,263	353,345	▲2,441	59,9
2017	2982,920	112,154	368,784	▲2,525	60,1
2018	3558,706	130,832	408	▲3,291	74,3

Різко впали доходи населення і зарплати, одночасно був зафіксований

сплеск інфляції, яка тільки до кінця 2008 р. склала 22,3%. Повертаючись до основного економічного показника (ВВП), можна з упевненістю констатувати, що наслідки фінансової кризи в Україні так і не подолані. Звичайно, багато хто скаже, що виною падіння ВВП є відділення від України значної частини території, проте навіть з урахуванням їх у 2013 р. ВВП був практично на тому ж рівні, що і в рік початку світової фінансової кризи. Та й існує думка, що сама війна на Донбасі є не чим іншим, як наслідком кризи в політиці та економіці, що почався ще тоді, в 2008 р. Таким чином можна зробити, що період 2009-2018 рр. є кризовим в Україні. ВВП України падав в 2009 р. і 2014-2015 рр., а зростання ВВП в інші роки періоду 2008-2018 рр. було обумовлено роздрібним, невиробничим сектором.

Криза значно затронула і роботу залізничного транспорту. Аналіз динаміки приведеної продукції АТ «Укрзалізниця» (рис. 2.8) вказує, що у 2014 р. відбулося її зменшення на 7,5%, а у 2017 р. на 20,7%.



Рис. 2.8. Динаміка приведеної продукції АТ «Укрзалізниця» [79]

З наведених на рис. 2.8. даних ми бачимо, що з 2012 р. відбувається регресивні тенденції на залізничному транспорті, які вказують на продовження

перманентної кризи в залізничній галузі України. Як вже було зазначено вище за умов рецесії доцільно оцінити рівень вразливості підприємств залізничного транспорту, що розкриває адаптивні можливості в подоланні наслідків кризи.

Загалом оцінка вразливості є важливою складовою в системі управління інформаційною безпекою. У комп'ютерній безпеці термін «вразливість» використовується для позначення нестачі системи, який дозволяє атакуючому порушити недоторканність системи. Вразливості можуть бути результатом слабких паролів, помилок у програмному забезпеченні, неправильних налаштувань програмного забезпечення, комп'ютерного вірусу або шкідливої програми іншого типу ін'єкції скрипт-коду або для SQL-ін'єкції [187]. Оцінка вразливості може бути виконана по відношенню до багатьох об'єктів, не тільки комп'ютерних систем/мереж. Наприклад, за цим показником оцінюють будівлі і транспортну інфраструктуру, що дозволяє визначити їх вади. Нині оцінювання вразливості широко використовуються і в економіці при визначенні вразливості певних груп населення, рівня вразливості країні і т.п.

При оцінюванні вразливості головним критерієм науковці визначають реакцію системи на ризики, що виражає нездатність протистояти загрозам через критичні недоліки в виробничо-господарській діяльності й організації стабілізаційних процесів.

З огляду на зазначене розроблено підхід до оцінювання вразливості підприємств залізничного транспорту, який включає такі етапи: вибір основних проблемних зон і визначення показників ($X_i \phi$), що їх характеризують, ранжування показників для визначення коефіцієнтів пріоритетності (λ_i); стандартизація показників (w_i); розрахунок інтегрального показника, як середньозваженої величини; інтерпретація отриманих значень за шкалою: 0–0,2 – критичний рівень вразливості; 0,21–0,4 – високий; 0,41–0,6 – середній; 0,61–0,8 – низький; 0,8–1 – безпечний.

З огляду на динаміку параметрів стану підприємств залізничного транспорту, що відображують вплив руйнівних наслідків світової фінансової кризи на роботу залізничного транспорту у 2009 р. і його технічний дефолт у

2015 р., запропоновано враливість підприємств залізничного транспорту розраховувати на основі порівняння поточних параметрів діяльності з докризовими (2008 р.). Грунтуючись на тому, що основними бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту є виконання і обслуговування єдиного перевізного процесу, проведемо оцінку вразливості експлуатаційної діяльності АТ «Укрзалізниця».

Вивчивши показники роботи залізничного транспорту за десять років і виявивши їх максимальні (Xi_{max}) і мінімальні (Xi_{min}) значення визначимо рівень вразливості. Розрахунок стандартизованих значень показників за 2017 р, що характеризують експлуатаційну діяльність АТ «Укрзалізниця» подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Визначення стандартизованих значень показників за 2017 р, що характеризують експлуатаційну діяльність АТ «Укрзалізниця» (розраховано автором)

Показники	Xi_{ϕ}	Xi_{max}	Xi_{min}	$Xi_{max}-$ Xi_{min}	$Xi_{\phi}-$ Xi_{min}	wi
Доля ринку вантажообігу, %	55,9	59,5	55,6	3,9	0,3	0,08
Доля ринку пасажирообігу, %	28,3	38,0	27,6	10,4	0,7	0,07
Вантажообіг, млрд т·км	191,9	257,2	181,9	75,3	10,0	0,13
Пасажирообіг, млн пас.-км	28001,3	53055,6	28001,3	25054,3	0,0	0,00
Обіг вантажного вагона, діб	9,3	10,4	6,0	4,3	1,0	0,23
Продуктивність праці, млн. т- км/люд.	1,8	9,2	1,1	8,1	0,7	0,09
Експлуатований парк локомотивів широкої колії, од. в серед. за добу	1848,8	3028,7	1843,2	1185,5	0,0	0,00
Середньодобова продуктивність локомотива, тис.ткм брутто	1410,0	1410,0	1144,00	266,0	266,0	1,00
Середня технічна швидкість, км/год	45,2	45,3	41,3	4,0	3,9	0,98
Експлуатаційна довжина колій, км	19790,9	21675,7	19786,5	1889,2	0,0	0,00
Експлуатаційна довжина електрифікованих діляниць, км	9349,7	10089,3	9319,00	770,3	30,7	0,04

Визначимо коефіцієнти пріоритетності факторів, що формують оцінку рівня вразливості у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Експертна оцінка і визначення пріоритетів показників (розраховано автором)

Показник	Експерти															Сума	Значення λ_i
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
w1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	39	0,04
w2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	60	0,06
w3	11	11	11	11	11	11	10	11	11	11	11	10	11	11	11	163	0,17
w4	10	0	10	10	10	10	11	10	10	10	10	11	10	10	10	142	0,15
w5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	73	0,08
w6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90	0,09
w7	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	134	0,14
w8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	118	0,12
w9	7	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	7	7	7	101	0,10
w10	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	19	0,02
w11	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	34	0,03

Обґрунтованість отриманих значень підтверджує коефіцієнт конкордації, який розраховується за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m^2(n^3 - n) - m \cdot \sum T_i}, \quad T_i = \frac{1}{12} \sum_{j=1}^n (t_j^3 - t_j) \quad (2.1, 2.2)$$

де m - число експертів в групі,

n - число факторів,

S – добуток квадратів різниць рангів (відхилень від середнього).

$$W = \frac{22528.5}{\frac{1}{12} \cdot 15^2(11^3 - 11) - 15 \cdot 0.5} = 0.91$$

Значення 0,91 свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів. Проведемо оцінку значущості коефіцієнта конкордації. Для

цієї мети обчислимо критерій узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot mn(n+1) + \frac{1}{n-1} \cdot \sum T_i} \quad (2.3)$$

$$\chi^2 = \frac{22528.5}{\frac{1}{12} \cdot 15 \cdot 11(11+1) + \frac{1}{11-1} \cdot 0.5} = 136.58$$

Обчислений χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 11-1 = 10$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$. Так як χ^2 розрахунковий $136,58 \geq$ табличного $(18,30704)$, то $W = 0.91$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

На основі отриманих значень розрахуємо інтегральний показник вразливості експлуатаційної діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2017 р. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок інтегрального показника вразливості експлуатаційної діяльності за 2017 р. (розраховано автором)

Показники	w_j	λ_i	$I_i = w_j \lambda_i$
Доля ринку вантажообігу, %	0,08	0,05	0,004
Доля ринку пасажирообігу, %	0,07	0,06	0,004
Вантажообіг, млрд т·км	0,13	0,17	0,023
Пасажирообіг, млн пас.-км	0	0,15	0
Обіг вантажного вагона, діб	0,23	0,08	0,019
Продуктивність праці, млн. т-км/люд.	0,09	0,09	0,008
Експлуатований парк локомотивів широкої колії, од. в серед. за добу	0	0,14	0
Середньодобова продуктивність локомотива, тис.ткм брутто	1	0,12	0,12
Середня технічна швидкість, км/год	0,98	0,09	0,088
Експлуатаційна довжина колій, км	0	0,02	0
Експлуатаційна довжина електрифікованих ділянок, км	0,04	0,03	0,001

$$I_B = 0,004 + 0,004 + 0,023 + 0 + 0,019 + 0,008 + 0 + 0,12 + 0,088 + 0 + 0,001 = 0,27$$

Інтерпретація отриманого значення вразливості експлуатаційної діяльності АТ «Укрзалізниця» у 2017 р. 0,27 засвідчує про високий рівень вразливості АТ «Укрзалізниця» до загроз бізнес-середовища.

Розрахунок стандартизованих значень показників за 2018 р, що характеризують експлуатаційну діяльність АТ «Укрзалізниця» подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Визначення стандартизованих значень показників за 2018 р, що характеризують експлуатаційну діяльність АТ «Укрзалізниця» (розраховано автором)

Показники	$X_i \phi$	$X_i \max$	$X_i \min$	$X_i \max - X_i \min$	$X_i \phi - X_i \min$	w_i
1	2	3	4	5	6	7
Доля ринку вантажообігу, %	56,2	59,5	55,6	3,9	0,6	0,15
Доля ринку пасажирообігу, %	27,6	38,0	27,6	10,4	0,0	0,00
Вантажообіг, млрд т·км	181,9	252,7	181,9	70,8	0,0	0,00
Пасажирообіг, млн пас.-км	28614,9	53055,6	28001,3	25054,3	613,6	0,02
Обіг вантажного вагона, діб	10,4	10,4	6,0	4,3	0,0	0,00
Продуктивність праці, млн. т-км/люд.	1,3	9,2	1,1	8,1	0,2	0,02
Експлуатований парк локомотивів широкої колії, од. в серед. за добу	1843,2	3028,7	1843,2	1185,5	0,0	0,00
Середньодобова продуктивність локомотива, тис.ткм брутто	1227,0	1410,0	1144,00	266,0	83,0	0,31
Середня технічна швидкість, км/год	43,3	45,3	41,3	4,0	2,0	0,50
Експлуатаційна довжина колій, км	19786,5	21675,7	19786,5	1889,2	0,0	0,00
Експлуатаційна довжина електрифікованих дільниць, км	9319,0	10089,3	9319,0	770,3	0,0	0,00

На основі отриманих значень розрахуємо інтегральний показник вразливості експлуатаційної діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2018 р. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок інтегрального показника вразливості експлуатаційної діяльності
за 2018 р. (розраховано автором)

Показники	w_j	λ_i	$I_i = w_j \lambda_i$
Доля ринку вантажообігу, %	0,15	0,05	0,008
Доля ринку пасажирообігу, %	0,00	0,06	0,000
Вантажообіг, млрд т·км	0,00	0,17	0,000
Пасажирообіг, млн пас.-км	0,02	0,15	0,004
Обіг вантажного вагона, діб	0,00	0,08	0,000
Продуктивність праці, млн. т·км/люд.	0,02	0,09	0,002
Експлуатований парк локомотивів широкої колії, од. в серед. за добу	0,00	0,14	0,000
Середньодобова продуктивність локомотива, тис.ткм брутто	0,31	0,12	0,037
Середня технічна швидкість, км/год	0,50	0,09	0,045
Експлуатаційна довжина колій, км	0,00	0,02	0,000
Експлуатаційна довжина електрифікованих ділянок, км	0,00	0,03	0,000

$$I_v = 0,008+0+0+0,004+0 +0,002+0+0,037+0,045+0+0= 0,096$$

Інтерпретація отриманого значення засвідчує, що у 2018 р. рівень вразливості АТ «Укрзалізниця» до загроз бізнес-середовища є критичним, що вказує на втрату стабілізаційних здатностей експлуатаційного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Зважаючи на загалом позитивний досвід лібералізації ринку залізничних перевезень в країнах Європи, для підприємств залізничного транспорту України внаслідок їх високого рівня вразливості актуалізуються ризики втрати конкурентних позицій, як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг. Існують передумови втрати високомаржинальних вантажних перевезень, прибуткових пасажирських перевезень і зниження інвестиційної привабливості підприємств залізничного транспорту, що в сукупності сприятиме підвищенню рівня їх економічної небезпеки.

За умов потреби в переорієнтації залізничного транспорту України на європейський і міжнародний ринок транспортно-логістичних послуг й

становлення національного ринку залізничних перевезень, забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту вимагає зміни їх організаційно-управлінської структури і концентрації уваги на бізнес-напрямах діяльності й сегментах господарювання у їх складі [188]. Беручи до уваги вище зазначене, запропоновано здійснювати оцінку рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту за ключовими напрямками їх діяльності, які включають: пасажирські перевезення; вантажні перевезення; інфраструктура; виробництво і сервіс; фінансово-інвестиційна діяльність; соціально-екологічна діяльність. Методику оцінювання економічної безпеки подано на рис. 2.9.

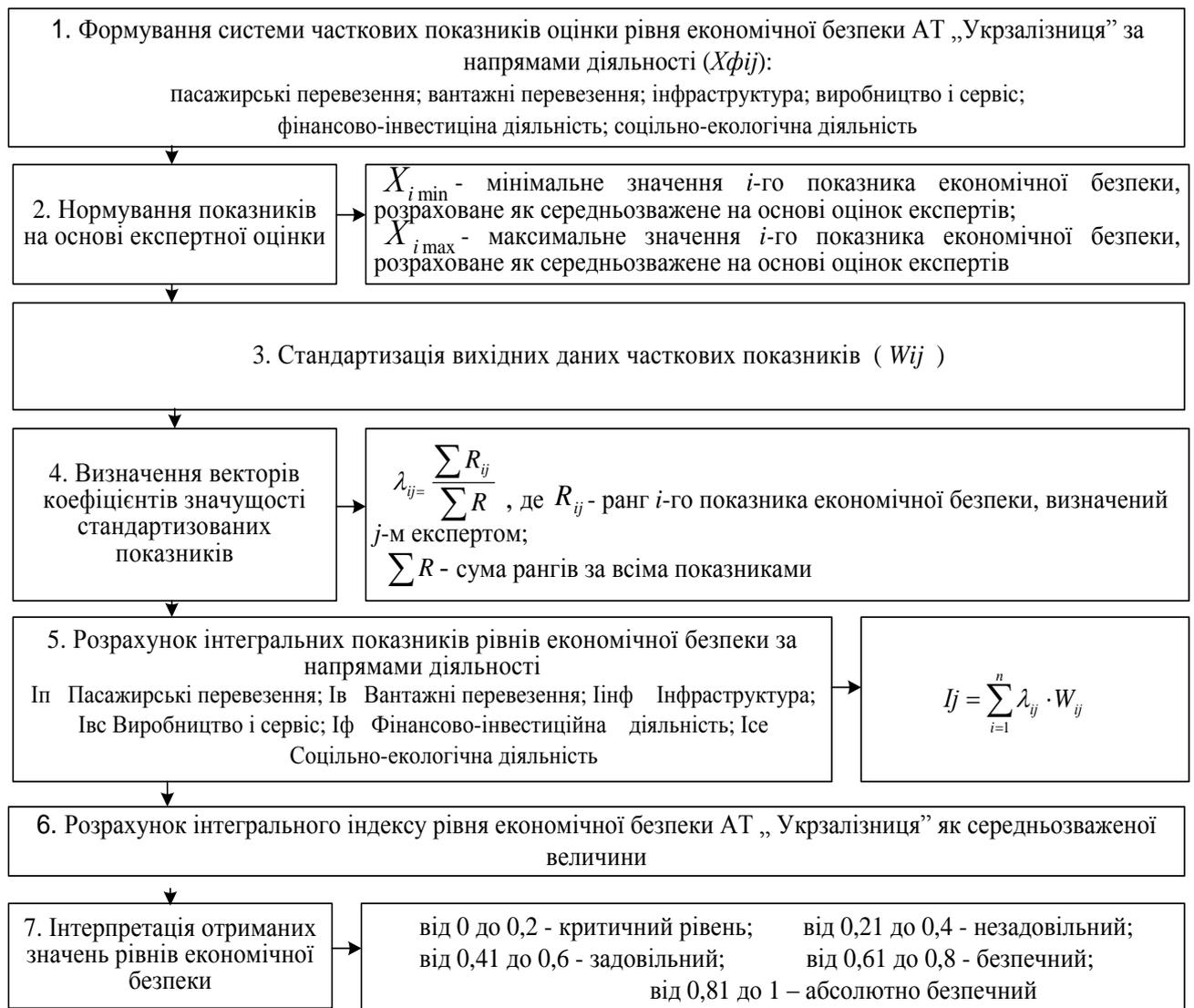


Рис.2.9. Етапи оцінки рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (розробка автора)

Для розрахунків обрано систему показників, що подана в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Система показників для оцінки рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»
за напрямками діяльності (розробка автора)

Показники	Позначення
Пасажирські перевезення	
Доля ринку пасажирообігу, %	X1
Пасажирообіг, млн пас.-км	X2
Доля швидкісного сполучення в пасажирообігу, %	X3
Зношеність моторвагонного рухомого складу	X4
Вантажні перевезення	
Доля ринку вантажообігу, %	X5
Вантажообіг, млрд т·км	X6
Вантажообіг транзит, млрд т·км	X7
Перевезено контейнерів, умов. одн	X8
Зношеність румого складу, %	X9
Обіг вантажного вагона, дів	X10
Інфраструктура	
Доля інфраструктурної мережі з низькою вантажонапружністю, %	X11
Обсяг виконаних ремонтних робіт, млн. грн	X12
Доля електрифікованих колій, км	X13
Доля колій з швидкісним рухом, %	X14
Інформаційна озброєність праці, тис. грн / особу	X15
Доля працівників на 1 км колії	X16
Виробництво і сервіс	
Обсяг матеріально-технічного забезпечення, млн. грн	X17
Придбання і ремонт вагонів, млн грн	X18
Ремонт локомотивів, млн. грн	X19
Фінансово-інвестиційна діяльність	
Прибуток, млрд. грн	X20
Капітальні інвестиції, млрд. євро	X21
Боргові зобов'язання, млн. грн.	X22
Коефіцієнт покриття	X23
Дебіторська заборгованість, млн. грн	X24
Соціально-екологічна діяльність	
Плинність кадрів, %	X25
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	X26
Витрати на охорону праці, тис. грн	X27
Витрати на охорону довкілля, млн.грн	X28
Енергоємність, тис. тонн у. п / прив. млн т-км	X29

В першу чергу визначемо порогові значення показників на основі експертних оцінок, для виявлення яких була розроблена анкета, що подана в дод. Б. Розрахунки максимальних і мінімальних значень на основі оцінок експертів проведено в табл. В.1 та В.2 дод. В. Узгодженість думок експертів підтверджено отриманими значеннями коефіцієнтів конкордації і Пірсона. На основі отриманих даних

проведемо стандартизацію показників у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Визначення стандартизованих значень показників економічної безпеки

(розрахунки автора)

Показники за компонентами	X_f (дані 2018 р.)	X_{max}	X_{min}	$X_{max}-X_{min}$	$X_i f-X_{min}$	W_{ij}
Пасажирські перевезення						
X1	27,6	37,5	25	12,5	2,6	0,21
X2	28614,9	53055,6	28001,3	25054,3	613,6	0,02
X3	9,3	27,1	9	18,9	0,3	0,02
X4	97,5	100	30	18,9	2,5	0,13
Вантажні перевезення						
X5	56,2	59,5	55,6	3,9	0,6	0,15
X6	228,5	257,2	206,4	50,8	22,1	0,44
X7	17,40	51,32	15	36,32	2,4	0,07
X8	119915	239000	73702	165298	46213	0,28
X9	95,00	100	30	18,9	5	0,26
X10	10,4	10,4	6	4,4	4,4	1,00
Інфраструктура						
X11	40	41	10	18,9	1	0,05
X12	4,4	13,2	3	10,2	1,4	0,14
X13	47,2	70,5	45	25,5	2,2	0,09
X14	7,2	36	5	31	2,2	0,07
X15	0,4	4	0,2	3,8	0,2	0,05
X16	3,2	3,2	1,8	1,4	1,4	1,00
Виробництво і сервіс						
X17	22 483	44970	20000	24970	2483	0,10
X18	4 627	13850	4500	9350	127,4	0,01
X19	2 913	8730	2500	6230	412,6	0,07
Фінансово-інвестиційна діяльність						
X20	0,2	1,8	0	1,8	0,2	0,11
X21	16,2	450	6,8	443,2	9,4	0,02
X22	32005,2	33511,5	0	33511,5	1506,3	0,04
X23	0,4	3	0,1	0,9	9,4	0,02
X24	1571,2	1622,9	741	881,9	51,7	0,06
Соціально-екологічна діяльність						
X25	10,2	12,14	0,3	18,9	1,94	0,10
X26	10490	20894	8865	12029	1625	0,14
X27	613,5	935	302,1	618,2	311,4	0,50
X28	522,7	1045	201	844,4	321,7	0,38
X29	8,6	9,45	8	1,5	0,9	0,60

Проведемо оцінку рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» з урахуванням коефіцієнтів пріоритності показників, які визначені в табл. Г.1 та Г.2 дод. Г.

Отримані результати наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок індексів економічної безпеки за показниками і компонентами
(розрахунки автора)

Показники за компонентами	W_{ij}	λ_i	I_i
Пасажирські перевезення			
X1	0,21	0,120	0,025
X2	0,02	0,270	0,005
X3	0,02	0,210	0,004
X4	0,13	0,400	0,053
<i>Всього</i>			0,087
Вантажні перевезення			
X5	0,15	0,248	0,038
X6	0,44	0,276	0,120
X7	0,07	0,095	0,006
X8	0,28	0,048	0,013
X9	0,26	0,181	0,048
X10	1,00	0,152	0,152
<i>Всього</i>			0,378
Інфраструктура			
X11	0,05	0,195	0,010
X12	0,14	0,281	0,039
X13	0,09	0,238	0,021
X14	0,07	0,138	0,010
X15	0,05	0,095	0,005
X16	1,00	0,052	0,052
<i>Всього</i>			0,136
Виробництво і сервіс			
X17	0,10	0,183	0,018
X18	0,01	0,333	0,005
X19	0,07	0,483	0,032
<i>Всього</i>			0,055
Фінансово-інвестиційна діяльність			
X20	0,11	0,207	0,023
X21	0,02	0,327	0,007
X22	0,04	0,267	0,011
X23	0,02	0,073	0,001
X24	0,06	0,127	0,008
<i>Всього</i>			0,049
Соціально-екологічна діяльність			
X25	0,10	0,273	0,028
X26	0,14	0,327	0,044
X27	0,50	0,193	0,097
X28	0,38	0,073	0,028
X29	0,60	0,133	0,080
<i>Всього</i>			0,277

Розрахуємо інтегральний рівень економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» за такою формулою.

$$I_{рб} = \sum_{i=1}^n \lambda_{ij} \cdot W_{ij} \quad (2.4)$$

де $I_{рб}$ – інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту;

λ_{ij} – коефіцієнт значущості відповідної групи показників;

W_{ij} – інтегральне значення рівня економічної безпеки відповідної групи показників.

$$I_{рб} = 0,087 \cdot 0,22 + 0,378 \cdot 0,29 + 0,136 \cdot 0,2 + 0,055 \cdot 0,055 + 0,049 \cdot 0,1 + 0,277 \cdot 0,15 = 0,019 + 0,108 + 0,027 + 0,003 + 0,005 + 0,041 = 0,203$$

Відобразимо отримані результати на рис. 2.10.

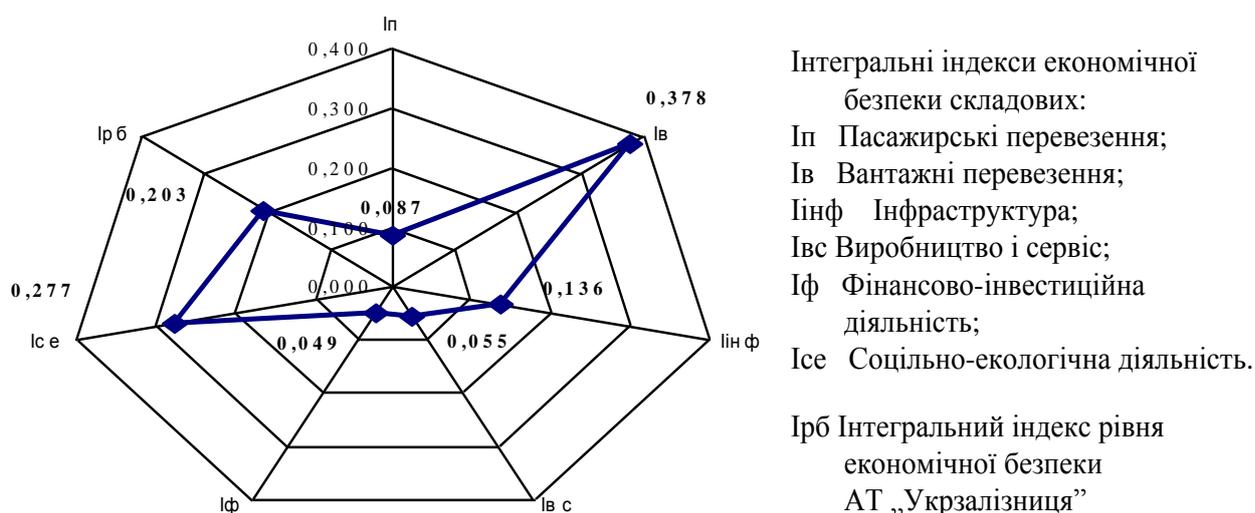


Рис. 2.10. Оцінка стану економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»

(розробка автора)

Як бачимо з рис. 2.10 рівень економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»

складає 0,203, тобто є незадовільним. Рівень економічної безпеки таких сегментів як вантажні перевезення (0,378) і соціально-екологічна діяльність (0,277) також є незадовільним, а пасажирських перевезень (0,087), інфраструктури (0,136), виробництва і сервісу (0,055) і фінансово-інвестиційної діяльності (0,049) є критичним.

Таким чином, побудова системи діагностики для забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту повинна ґрунтуватися на комплексному підході та включати ідентифікацію загроз, вибір критеріїв і методик оцінювання, моніторинг економічної безпеки та розроблення заходів щодо її забезпечення, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку підприємств залізничної галузі в довгостроковій перспективі. В цілому проведення діагностики економічної безпеки підприємств залізничного транспорту дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, достовірність і точність ідентифікації станів бізнес-процесів, а також прогнозувати бажаний стан економічної безпеки підприємницької діяльності.

2.3. Формування стратегії економічної безпеки підприємств залізничного транспорту

Дотримання залізничним транспортом економічної безпеки зумовлюється об'єктивними умовами забезпечення стабільності функціонування та досягненням в першу чергу стратегічних цілей діяльності вітчизняних залізниць. Головним інструментом в досягненні стратегічних орієнтирів розвитку є стратегія. Для з'ясування особливостей формування стратегії економічної безпеки залізничного транспорту спочатку розглянемо дане поняття та визначимо концептуальні положення її формування. Наразі не існує єдиної думки у визначенні даної категорії. Проведений аналіз наукових джерел дозволив визначити ключові аспекти поняття «стратегія економічної безпеки

підприємства». Більшість дослідників проблем економічної безпеки [189-194] мають співпадаючі точки зору в питанні визначення поняття «стратегія економічної безпеки підприємства». Ключовим моментом, що є визначальним та спільним у думках даних дослідників, є «сукупність рішень» і «забезпечення рівня безпеки діяльності». В цьому немає нічого суперечливого, оскільки традиційно будь-яку стратегію розглядають як «генеральний напрямок» або «сукупність рішень, на основі яких напрацьовуються дії по досягненню стратегічних цілей». Однак в зазначених наукових працях визначення поняття «стратегія економічної безпеки підприємства» не в повній мірі розкриває зміст і спрямованість стратегії, оскільки не відображена у формулюванні її цільова спрямованість. Загалом науковці під стратегією економічної безпеки підприємства розуміють сукупність довгострокових та середньострокових рішень, спрямованих на досягнення мети економічної безпеки, що в цілому забезпечує ефективне функціонування та сталий розвиток підприємства. На нашу думку, дане уточнене поняття має більш коректний контекст і, найголовніше, враховує цільову спрямованість даного виду стратегії, а тому під стратегією економічної безпеки залізничного транспорту будемо розуміти довгострокові та середньострокові напрямки діяльності, при яких забезпечується захищеність галузі від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих чинників та ризиків, крім того забезпечується досягнення мети економічної безпеки, а також корпоративних цілей розвитку залізничного транспорту. Однак, в сучасних умовах господарювання, що характеризуються мінливістю, агресивністю, а також високим рівнем ризиків, хибно думати, що ретельно опрацьована та розроблена стратегія економічної безпеки залізничного транспорту буде актуальною протягом тривалого часу. Розроблена стратегія, як правило, існує декілька років (при цьому вимагає періодичних корегувань відповідно до змін екзогенних і ендогенних факторів), а вже потім її слід ретельно переглянути або повністю змінити.

Враховуючи зазначене ключовими при формуванні стратегії економічної

безпеки АТ «Укрзалізниця» повинні бути положення:

- розробка та реалізація стратегії економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» обумовлюється його наявним економічним потенціалом, агресивністю і динамікою зовнішнього середовища;

- стратегія економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» повинна враховувати і бути адекватною макро- і мікроекономічному середовищу в країні (особливо під час планування транзиту та експорту транспортно-логістичних послуг), оскільки неможливо опрацювати правила та особливості функціонування залізничного транспорту поза зв'язком із зовнішнім середовищем, створити ефективну систему захисту і використання ринкової можливостей;

- важливими елементами стратегії економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» повинні бути не лише заздалегідь встановлені стратегічні рішення, але й комплекс незапланованих дій, що дозволять подолати непередбачувані ситуації. Всі ключові елементи стратегії визначаються специфікою та напрямками основної діяльності залізничного транспорту.

Для того, щоб розробити ефективну стратегію економічної безпеки, її розробники повинні добре знати положення підприємства на ринку, а також процеси, що відбуваються в його внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тільки маючи ясне уявлення про те, що відбувається на ринку і, в першу чергу, про всі фактори небезпек і загроз для діяльності підприємства, а також про існуючі та перспективні інноваційні технології та інженерно-технічні засоби в сфері економічної безпеки, можна розробити ефективну стратегію економічної безпеки, здатну забезпечити створення сприятливих умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства та в кінцевому підсумку досягнення ним поставлених бізнес цілей.

Стратегія економічної безпеки підприємства, як засвідчують вчені повинна складатися із розділів, які включають основні заходи щодо розвитку системи економічної безпеки, у тому числі [195]:

- удосконалення матеріально-технічної бази системи економічної безпеки;

- підвищення професіоналізму кадрового складу штатного підрозділу економічної безпеки;
- впровадження інноваційних технологій, інструментів, методів і методик протидії, попередження або суттєвого зниження негативного впливу факторів небезпек і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- впровадження ефективних механізмів управління та взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів системи економічної безпеки підприємства;
- розвиток структури системи економічної безпеки підприємства;
- удосконалення правової бази організації та діяльності системи економічної безпеки.

Слід особливо відзначити, що стратегія економічної безпеки – це не окремий, відірваний від загальних планів підприємства документ, а навпаки, стратегія економічної безпеки глибоко інтегрована із загальними планами розвитку підприємства. А вся діяльність системи економічної безпеки синхронізована з основною діяльністю підприємства і спрямована на створення для неї сприятливих і безпечних умов.

Стратегія економічної безпеки повинна бути складовою частиною загальної стратегії підприємства. Стратегія складається з попередньо запланованих і ретельно скоординованих як між собою, так і з загальною стратегією підприємства спеціальних заходів, спрямованих на створення сприятливих, безпечних умов для ринкової діяльності підприємства.

Стратегія економічної безпеки також складається з двох частин. Перша частина - це попередньо розроблена стратегія економічної безпеки, що є складовою частиною загальної стратегії підприємства. Друга частина - це його реальна стратегія економічної безпеки, яка сформувалася під впливом процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства як відповідна реакція на них.

Запланована стратегія економічної безпеки підприємства – це заплановані дії, спрямовані на попередження або зниження впливу на діяльність підприємства негативних факторів зовнішнього і внутрішнього

середовища існуючих в період розробки стратегії економічної безпеки.

Реальна стратегія економічної безпеки - це заплановані дії щодо забезпечення економічної безпеки підприємства та оперативно внесені до них необхідні поправки, в разі виникнення нових небезпек і загроз для економічної безпеки підприємства.

З огляду на зазначене, найважливішим завданням стратегічного управління є не тільки розробка оптимальної стратегії економічної безпеки, але й її адаптація до мінливої ситуації на ринку. Стратегія економічної безпеки повинна враховувати і адекватно реагувати в першу чергу на такі процеси, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі, які в найближчій та віддаленій перспективі можуть привести до виникнення нових небезпек і загроз для стабільної роботи та розвитку підприємства. Для цього необхідно, щоб керівники (власники) підприємства та його структурних підрозділів, фахівці штатної служби економічної безпеки постійно вивчали процеси і явища, що відбуваються на ринку і в першу чергу ті з них, що несуть пряму загрозу для економічної безпеки підприємства. Керівникам системи економічної безпеки підприємства необхідно приділяти постійну увагу всьому тому, що відбувається у зовнішньому середовищі, аналізувати динаміку змін, що відбуваються в ньому, і на основі отриманої інформації оперативно вносити зміни в стратегію економічної безпеки.

Стратегія економічної безпеки повинна максимально враховувати всі ринкові процеси, що представляють або здатні при збігу різних факторів створити загрозу для діяльності підприємства. Вона повинна бути динамічною, постійно оновлюватися залежно від зміни умов діяльності підприємства на ринку, в тому числі, появи нових загроз або можливостей для розвитку підприємства.

Для створення та успішної реалізації стратегії економічної безпеки підприємства необхідно вирішити такі взаємопов'язані завдання:

- визначити області загроз і сформулювати стратегічні напрями діяльності щодо протидії загрозам;

- на основі загальної стратегії безпеки визначити конкретні напрямки роботи;
- визначити роль і місце кожного структурного підрозділу в системі безпеки підприємства;
- визначити стратегічні цілі та завдання щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;
- організувати діяльність щодо ефективної реалізації обраної стратегії економічної безпеки підприємства;
- оцінити виконану роботу щодо забезпечення економічної безпеки підприємства та аналіз рівня його безпеки;
- забезпечити моніторинг та аналіз процесів, що відбуваються на ринку;
- вносити корективи у стратегію економічної безпеки та в діяльність щодо її реалізації.

Процес реалізації стратегії економічної безпеки включає [195]:

- дії з використання сучасних технологій забезпечення економічної безпеки (технічні засоби захисту інформаційних систем, матеріальних цінностей та персоналу);
- зусилля по налагодженню та підтриманню тісної взаємодії з органами державної влади в діяльності з попередження економічних злочинів та забезпечення економічної безпеки;
- своєчасні та адекватні захисні заходи проти дій конкурентів і злочинних угруповань;
- постійний збір та аналіз інформації про процеси, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства;
- своєчасне виявлення нових загроз і розробка заходів щодо їх нейтралізації або зниження рівня впливу;
- визначення місця і ролі всіх структурних підрозділів підприємства в його системі економічної безпеки;
- постійне інформування та інструктажі керівників та персоналу підприємства з питань безпеки;

- систему підбору і підготовки співробітників служби економічної безпеки підприємства.

Алгоритм розробки стратегії економічної безпеки представлений на рис. 2.11.

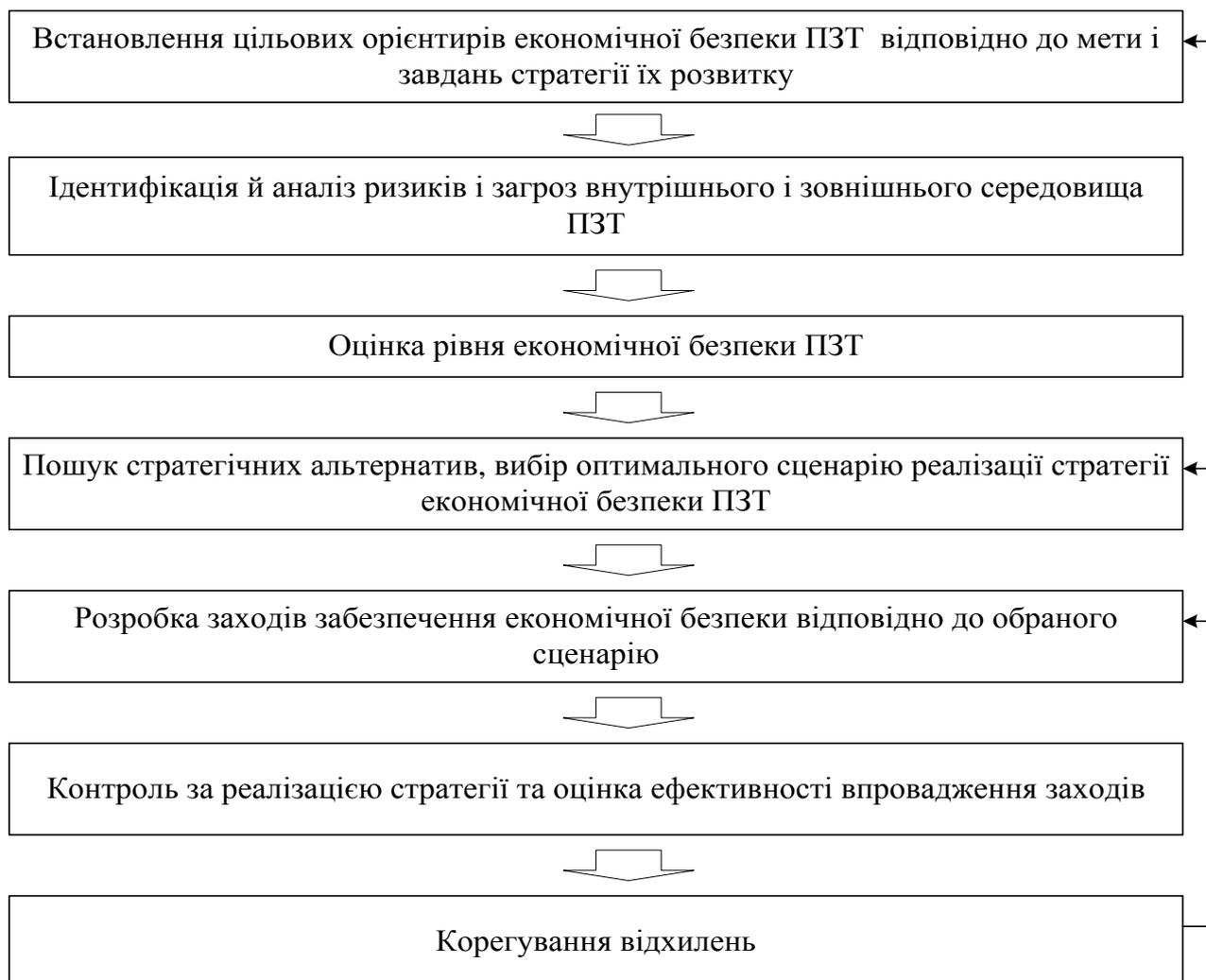


Рис. 2.11. Алгоритм розробки стратегії економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (розробка автора)

З метою підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту у довгостроковій перспективі розкрито положення щодо формування відповідної стратегії. Залежно від цільових орієнтирів стану економічної безпеки підприємств залізничного транспорту визначено базові (антикризовий, адаптивний, комунікаційний, прогресивний) і перехідні (антикризово-адаптивний, адаптивно-комунікаційний, комунікаційно-

прогресивний) сценарії реалізації стратегії їх економічної безпеки [196]. Розкрито основний інструментарій базових сценаріїв забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (рис. 2.12).

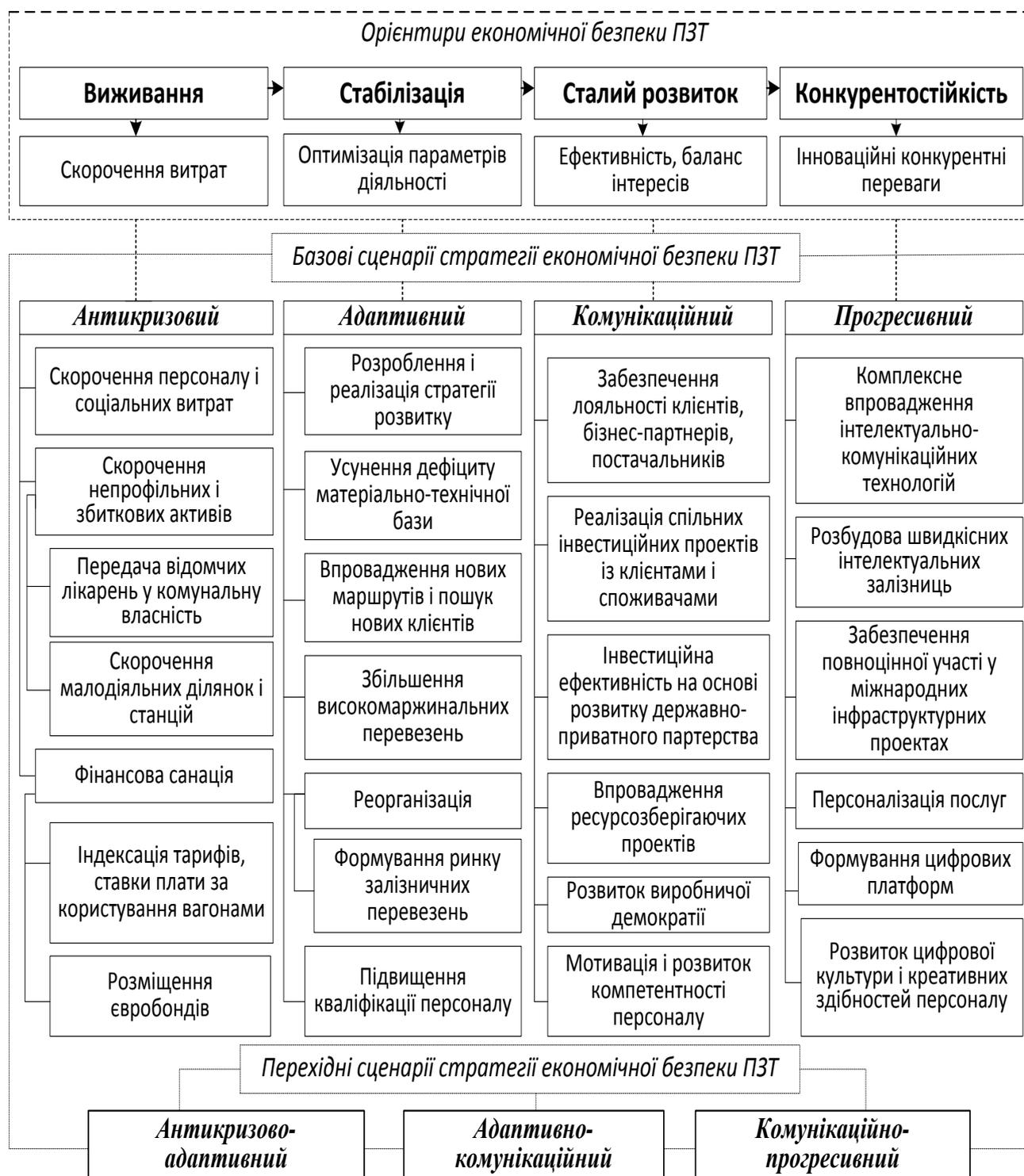


Рис. 2.12. Сценарії забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (розробка автора)

Аналіз заходів, які нині проводяться підприємства залізничного транспорту вказує переважно на їх антикризовий характер. В підтвердження сказаному розглянемо основні з заходів.

Скорочення персоналу і витрат на його утримання. Необхідно відзначити, що облікова чисельність штатних працівників АТ «Укрзалізниця» у 2018 році склала 272745 осіб, зокрема працівників регіональних філій – 198322 особи (72,7 %), філій – 68354 особи (25,1 %) та залежних акціонерних товариств – 6069 осіб (2,2 %) [63]. Чисельність працівників АТ «Укрзалізниця» із року в рік знижується. Так чисельність штатних працівників у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. скоротилась на 6914 осіб або 4,2 % за рахунок природної плинності кадрів, реорганізації структурних підрозділів компанії з урахуванням процесів автоматизації, а також приведення чисельності працівників до обсягів виконуваних робіт. За період 2003-2018 роки чисельність персоналу з основної діяльності АТ «Укрзалізниця» зменшилася на 179,8 тис. осіб. (рис. 2.13).

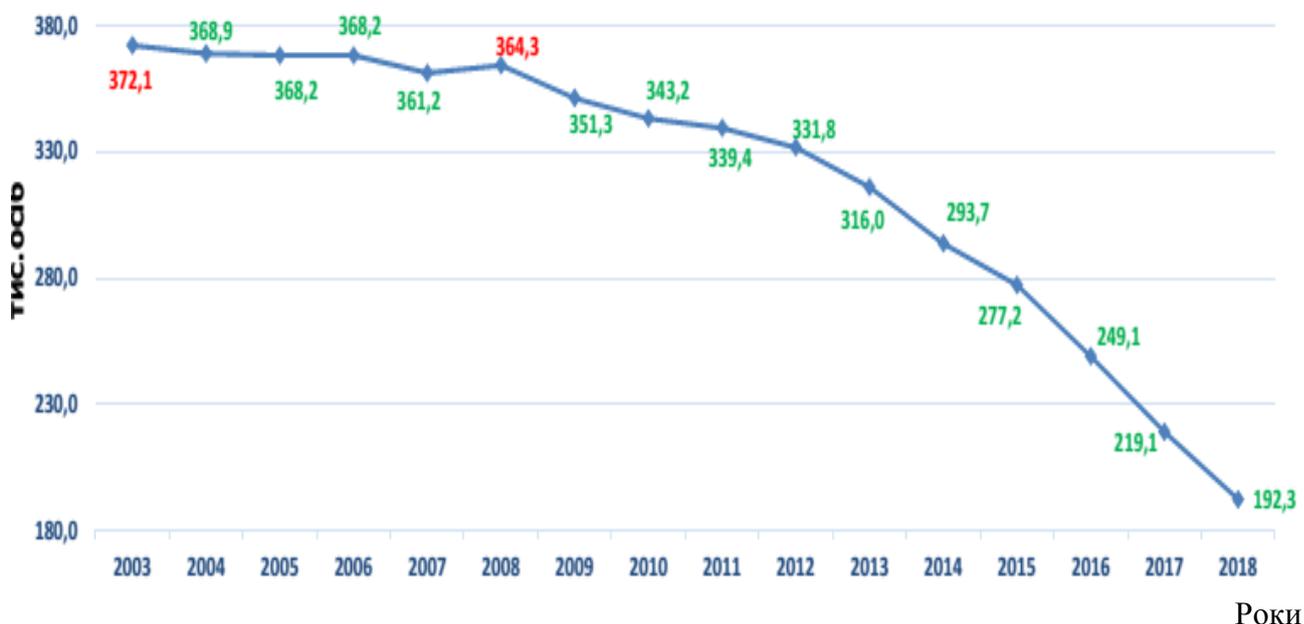


Рис. 2.13. Динаміка середньооблікової кількості працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця»[79]

Як бачимо з рис. 2.13 середньооблікова кількість працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» за період з 2003 р. по 2018 р. скоротилася на

48,3%. Однак і нині компанія має надто низькі показники продуктивності праці внаслідок роздутого штату. АТ «Укрзалізниця», з одного боку, не може провести різкого скорочення через державну соціальну політику, а з другого – тому що продовжує утримувати малоексплуатовану і неексплуатовану інфраструктуру. Ці фактори в сукупності стримують скорочення чисельності персонала до об'єктивних параметрів, які за розрахунками директора з економіки та фінансів АТ «Укрзалізниця» А. Рязанцева складають 170-175 тис. осіб [197]. Вказане явно підтверджує переважання антикризового інструментарію управління економічною безпекою на підприємствах залізничного транспорту, особливо за обраної тактики скорочення основної діяльності. Варто зазначити, що в періоди загострення кризи на залізничному транспорті основною статтею економії витрат компанії була заробітна плата, зменшення якої відбувалося за рахунок оптимізації (по суті скорочення персоналу), переходу на неповний робочий день, а також не виплати змінної частини заробітної плати (доплат і надбавок).

Скорочення непрофільних активів і витрат на їхнє утримання. Соціальний фактор також проявився в діях щодо скорочення непрофільних активів компанії, зокрема її соціальної інфраструктури. Упродовж 90-х років ХХ сторіччя і на початку нинішнього з ініціативи роботодавців компанії стали закриватись або передаватись окремі спортивні споруди, клуби. Частину культурно-освітніх закладів було перейменовано в будинки науки і техніки і передано на баланс структурних підрозділів залізниць. Внаслідок, тільки 23 із 70 відомчих оздоровчих закладів опинились у власності трудових колективів залізниць, а по суті – дорожніх і територіальних профспілкових організацій, в тому числі: 1 санаторій, 3 санаторії-профілакторії, 3 пансіонати і бази відпочинку, 16 дитячих таборів.

Щорічно на всіх об'єктах соціальної інфраструктури в середньому оздоровлювалось 60 тис. осіб, у тому числі 30 тис. дітей, а в найбільш сприятливі роки – до 88 тис. осіб, із них 34 тис. дітей. Ситуація суттєво погіршилась після того, як найкращі оздоровчі заклади Південно-Західної,

Львівської, Придніпровської і Південної залізниць опинились на анексованій території Криму. Місць у оздоровчих закладах стало катастрофічно не вистачати. Як наслідок, у 2014 році всього було оздоровлено лише 35 тис. осіб, у тому числі 14 тис. дітей [63].

Відбулася передача підвідомчих лікарень компанії у комунальну власність. У 2014 р. відомча мережа включала 94 юридичні особи: 73 лікарні з ліжковим фондом 8550 ліжок, 17 самостійних поліклінік, 4 станції переливання крові. У їх складі на лінійних станціях первинну медичну допомогу забезпечували лінійні амбулаторії (43) та фельдшерсько-акушерські пункти (70). На підприємствах та в організаціях залізничного транспорту функціонували лікарські та фельдшерські здоровпункти (295). Проте нині на балансі АТ «Укрзалізниця» 8 клінічних лікарень, розташованих у Києві, Одесі, Харкові, Дніпрі та Львові.

Наразі актуальними для компанії є питання подальшого скорочення непрофільних і збиткових активів. Зокрема малодіяльна інфраструктура залізниці становить 45,7% ділянок і сукупно виконує лише 2,1% тоннокілометрової роботи. За неї АТ «Укрзалізниця» отримує лише 543 млн грн, тоді як видатки на її утримання становлять понад 7,8 млрд грн [63]. Вказуючи на відсутність можливості оптимізації малодіяльних ділянок керівництво компанії також пропонує в якості варіанту збереження такої інфраструктури її співфінансування з державного та місцевих бюджетів, якщо ділянка має високе стратегічне, оборонне, соціальне значення.

Одак, перш ніж закривати малодіяльні ділянки та станції необхідно як можна більше зусиль направити на збільшення обсягів роботи на них. Ефективне функціонування малодіяльних ділянок залізниць впливає не тільки на стійкий соціально-економічний розвиток промисловості, але має загальнодержавне та загальнонаціональне значення, оскільки ці ділянки розташовані в так званих депресивних регіонах. У цих регіонах обмежено кількість робочих місць, високий рівень безробіття, невелика підприємницька активність, тому забезпечення транспортним обслуговуванням являється є

однією із головних умов економічного росту таких районів.

Фінансова санація. Для фінансовго оздоровлення АТ «Укрзалізниця» ініційовано запровадження механізму щорічної автоматичної індексації тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги на рівні індексу цін виробників промислової продукції. Пропонується визначити механізм проведення щорічної автоматичної індексації тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України на рівень індексу цін виробників промислової продукції – автоматично протягом року чотирма етапами: з 01 лютого, 01 травня, 01 серпня, 01 листопада відповідного року.

Очікувана річна зміна доходів від перевезень вантажів та послуг, пов'язаних із ними, що виконуються за державно регульованими тарифами у 2019 році, складе 10,3 млрд грн. Зазначені кошти першочергово планується спрямувати на:

- виконання плану капітальних інвестицій, зокрема на реконструкцію колії (260 км) та стрілочних переводів (110 од.), у сумі 2250 млн грн.;

- виконання ремонтних робіт у 2019 році відповідно до першочергових та невідкладних потреб галузі для забезпечення безпеки перевезення пасажирів та вантажів у сумі 12,5 млрд грн, що більше очікуваного виконання у 2018 році на 5,4 млрд грн. У загальній сумі плану витрат на виконання ремонтів заплановано виконання в повному обсязі ремонтів верхньої будови колії та поточного утримання колій у сумі 3,5 млрд грн для забезпечення визначеної швидкості руху та безпечного перевезення вантажів [198].

Частково кошти від індексації тарифів будуть спрямовані на забезпечення поточних потреб галузі, зокрема на закупівлю товарно-матеріальних цінностей для організації безпечного руху перевезень вантажів та пасажирів, підвищення рівня заробітної плати відповідно до норм Галузевої угоди між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками, що продовжує діяти, та рівня зростання мінімальної заробітної плати, сплату обов'язкових платежів до бюджетів усіх рівнів, виконання зобов'язань перед

кредиторами тощо.

Однак аналіз прогнозу впливу індексації тарифів залізничних перевезень вказує на можливість виникнення ризиків. На 2019 рік відповідно до кількісних припущень основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України за сценарієм 1 (прогноз), схвалених постановою Кабінету Міністрів України від 11 липня 2018 року № 546, зміна тарифів на вантажні залізничні перевезення запланована в середньорічному розрахунку в розмірі 25% [198]. При механізмі автоматичної індексації державно регульованих тарифів на рівень індекс цін виробників така зміна складатиме 18,9% і матиме вплив на операційні витрати в промисловості та сільському господарстві в розмірі 0,29%, у тосу числі в промисловості – 0,31 %, а у сільському господарстві – 0,20%. (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Вплив автоматичної індексації тарифів залізничного транспорту на операційні витрати товаровиробників [198]

Вид економічної діяльності	Код за КВЕД-2010	I півріччя 2018 року (дані Держстату)			2019 (прогноз)		
		Витрати операційної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості), %	Фінансовий результат (сальдо), лн.. грн.	Витрати операційної діяльності, млн. грн.	Збільшення державних залізничних тарифів, млн. грн.	Вплив індексації тарифів на операційні витрати, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Промисловість та сільське господарство					3 515 385,4	10 251,6	0,29
Промисловість	B+C+D+E	1 360 353,5	8,1	96 447,7	2 995 498,4	9 217,2	0,31
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	145 010,0	37,1	45 919,8	319 312,0	3 673,7	1,15
Переробна промисловість, у т.ч.:	C	847 889,5	5,3	39 172,4	1 867 052,7		
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10+11+12	276 346,1	2,9	4 932,1	608 514,1	130,6	0,02
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	19	50 827,9	5,0	1 411,9	111 923,0	816,3	0,73

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	20	32 850,7	20,1	8 277,6	72 337,2	342,3	0,47
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	22+23	60 978,9	0,4	247,5	134 275,5	139,4	0,10
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	24+25	253 552,5	3,8	8 977,1	558 322,6	943,1	0,17
Сільське господарство*	A*	404 970,2	25,0		519 887,0	1 034,3	0,20

Аналогічна ситуація і з запропонованою АТ «Укрзалізниця» індексацією плати за використання власних вагонів перевізника в процесі надання послуг з перевезення вантажів, що прямо пов'язує ставку плати з поточними цінами нових одиниць рухомого складу, а також ремонту, і як вважає керівництво компанії сприяє забезпеченню відповідності доходів АТ «Укрзалізниця» темпам інфляційних і девальваційних процесів і відповідно знижує рівень валютного ризику його кредитного портфеля.

Проте учасники ринку не погоджуються з такими ініціативами. Так згідно з прогнозами «Укрпромзовнішекспертизи», якщо тарифні ініціативи АТ «Укрзалізниця» будуть реалізовані, то різке збільшення вартості вантажоперевезень змусить частину основних клієнтів залізниці орієнтуватися на інші види транспорту. Якщо ж альтернативи залізниці немає, нові тарифи неминуче вдарять по вітчизняній промисловості. "Через збільшення ціни, через ці додаткові 17 млрд гривень обсяги виробництва знизяться на 14 млн тонн. Найбільше постраждає виробництво мінбудматеріалів (пісок, щебінь, вапняк), вугілля і залізорудної сировини. В результаті ВВП знизиться на 0,5%, експорт впаде на 1,36%, імпорт - на 0,5%. Відповідно постраждають підприємства добувної та переробної промисловості" [199].

Нині підприємств азалізничного транспорту активно намагаються

реалізувати дії адаптивного характеру, серед яких такі.

Розроблення й реалізація стратегії розвитку. АТ «Укрзалізниця» оприлюднила Стратегію свого розвитку до 2023 року [52]. Поява даного документу дає візію розвитку залізниці – це позитивний момент. У стратегії прописані підходи, за допомогою яких протягом наступних років повинна здійснюватися системна структурна реформа АТ «Укрзалізниця». Стратегія зосереджена на підготовці компанії до конкуренції з приватним сектором. Зокрема, документ передбачає створення сприятливих умов для якісних і кількісних вимог держави до залізничних перевезень. Він також сприятиме утриманню міцної фінансової стабільності компанії, забезпечення безпеки перевезень та ряду інших вимог.

Відмінність даної стратегії, у тому що в ній описані два сценарії розвитку залізниці: оптимістичний і реалістичний (базовий) з поправкою, що до 2022 року приватним компаніям не буде відкритий доступ до залізничної інфраструктури. Згідно з базовим сценарієм в 2019 році перевезення вантажів по залізницям зменшаться з 322,37 млн т до 322,06 млн т, а до 2023 року збільшаться до 343,2 млн т. Згідно з оптимістичним сценарієм, показників 2023 року компанія досягне вже в 2019-му [52].

Усунення дефіциту матеріально-технічної бази. Це нині одне із найважливіших завдань для вирішення якого АТ «Укрзалізниця» продовжує співпрацю з міжнародними партнерами з метою впровадження інвестиційних проектів. Серед ключових фінансових партнерів Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський Інвестиційний Банк, General Electric Company.

Протягом 2018 року активна робота проводилась в таких найбільш масштабних проектах [63]:

- на етапі підготовки: закупівля нових вантажних піввагонів загального призначення; оновлення парку електровозів; закупівля нового рухомого складу для регіональних та приміських залізничних перевезень; модернізація та електрифікація залізничного напрямку Долинська-Миколаїв-Колосівка;

модернізація залізничної колії 1435 мм на дільниці Ковель – Ягодин – Держжордон з подальшою електрифікацією;

- на етапі впровадження: інвестиційний проект з оновлення тягового рухомого складу в партнерстві з General Electric Company; завершення комплексного проекту «Впровадження швид-кісного руху пасажирських поїздів на залізницях України», який складається із інвестиційних проектів із закупівлі колійної техніки та будівництва Бескидського залізничного тунелю.

До пріоритетного інвестиційного проекту підприємств залізничного транспорту слід віднести і планомірне оновлення парку вантажних піввагонів АТ «Укрзалізниця». Наразі розрахунково планується закупити 6000 нових вантажних вагонів загального призначення: вагонів з глухим дном (фаза 1) та люкових вагонів (фаза 2); оновлення парку локомотивів АТ «Укрзалізниця» шляхом придбання 210 електровозів.

Впровадження нових маршрутів і залучення клієнтів. В даному контексті на підприємствах хоча і проводиться робота, але вона явно недостатня, так як і обсяги перевезень і доходи зменшуються.

Серед позитивних моментів можна віднести відкриття нових напрямів сполучення в пасажирському русі. Зокрем встановлено сполучення з європейськими містами: Відень, Будапешт, Кошице, Бухарест, Сучава, Варшава, Вроцлав, Краків, Рига, Вільнюс, Перемишль і Хелм. В сполученні Україна – Угорщина запроваджено курсування щоденного цілорічного поїзда формування Будапешт – Мукачево колією 1435 мм.

Поряд з цим локально підвищується рівень сервісу при надання пасажирських послуг. Так під час розробки графіка руху поїздів враховано можливість пересадки на вузлових станціях з поїздів ІС+ на поїзди інших категорій. В графіку руху на 2018-2019 роки передбачено курсування 19 пар літніх поїздів, з них у внутрішньодержавному сполученні – 18 пар. При філії «Пасажирська компанія» відкрито контакт-центр з питань якості обслуговування пасажирів, який передбачає новий формат обслуговування, коли більшість питань повинні вирішуватись при першому зверненні в онлайні.

Розроблено нові схеми для швидкого реагування на звернення. Запроваджено нові процеси для скорочення часу обробки пропозицій та зауважень.

Загалом з метою покращення умов перевезення пасажирів фінансовим планом АТ «Укрзалізниця» передбачається [63]:

- придбання 1-го 3-вагонного дизель-поїзда на суму 147,5 млн грн. (без ПДВ) для регіональних перевезень;

- виконання капітальних ремонтів та модернізації 46 секцій електропоїздів (близько 9 составів), 4 дизель-поїздів в умовах заводів та депо на загальну суму 344,4 млн грн. (без ПДВ);

- виконання 5,6 тис. поточних ремонтів рухомого складу в умовах моторвагонних депо для попередження несправностей в експлуатації, підтримання його в працездатному і належному санітарно-гігієнічному стані.

Підвищення кваліфікації персоналу. Необхідно відмітити, що в АТ «Укрзалізниця» запроваджено систему планування потреби в персоналі та його пошуку в регіональних філіях. Розроблено та запроваджено відповідну Програму укомплектування вакантних посад, в якій передбачено дієві HR-інструменти. Керівництво також розуміє необхідність і розвитку персоналу. Так обсяги перепідготовки персоналу склали 5,06 тис. робітників, що становить виконання 108 % від річного плану на 2018 рік та 92 % виконання від аналогічного періоду 2017 року. Перепідготовку пройшли у центрах професійного розвитку персоналу – 2,9 тис. робітників, на виробництві – 1,88 тис. робітників та в інших навчальних закладах – 0,211 тис. робітників. Підвищили кваліфікацію у 2018 р. майже 30,7 тис. робітників, що становить виконання 135 % від річного плану на 2018 рік та 99 % від виконання плану за аналогічний період 2017 року: в центрах професійного розвитку персоналу – 3,8 тис. робітників; на виробництві – 26,6 тис. робітників; в інших навчальних закладах – 0,321 тис. осіб. Важливою подією 2018 року стала організація заходів та проведення навчання персоналу, який буде задіяний в обслуговуванні магістральних вантажних тепловозів для успішного впровадження в експлуатацію та в подальшому проведення технічного

обслуговування локомотивів (відповідно до укладеної угоди між АТ «Укрзалізниця» та компанією General Electric Transportation) [63].

У 2018 р. відбувся запуск навчального проекту «HR-школа» для керівників служб кадрових підрозділів шести регіональних філій. Навчання проходить у корпоративному форматі і має такі цілі: розвиток професійних та лідерських компетенцій HR-керівників для збільшення продуктивності та ефективності робочої діяльності; актуалізація знань та навичок з урахуванням сучасних тенденцій та вимог до кваліфікації HR-керівників, надання сучасних інструментів керування персоналом та процесами для якісної реалізації робочих завдань; створення конструктивної комунікації між колегами різних структурних підрозділів за рахунок командної взаємодії під час виконання спільних проектів та завдань в рамках HR-школи; покращення інформованості щодо процесів та змін, які відбуваються в товаристві, поглиблене ознайомлення із діяльністю суміжних департаментів HR-вертикалі товариства; підвищення залученості та вмотивованості HR-керівників і як наслідок досягнення усіх вищезазначених цілей; структура навчального проекту «HR-школа» складається із 8 модулів, кожен з яких триває 2 дні і містить кілька актуальних тем за різними напрямками. З моменту запуску школи відбулося навчання за 3 модулями. Навчання пройшли 23 керівники кадрових підрозділів 6 регіональних філій. Було залучено 9 внутрішніх та 2 зовнішні спікери [63].

Таким чином, наразі активно реалізуються адаптаційні заходи. В свою чергу заходи комунікаційного сценарію стратегії економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» майже не впроваджуються, а здебільшого є формальними, тобто задекларованими.

Для реалізації комунікаційного сценарію необхідно враховувати інтереси різних зацікавлених сторін, які пов'язані з функціонуванням залізничної галузі.

Зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) підприємств залізничного транспорту є організації, компанії, групи осіб, які мають інтереси, пов'язані з функціонуванням залізничного транспорту, тобто тих, хто зазнає впливу з боку АТ «Укрзалізниця» або може вплинути на його діяльність. Серед них –

акціонери, персонал, органи влади, клієнти, постачальники та підрядники, міжнародні організації, вітчизняні громадські організації, ЗМІ та ін.

Кожен зацікавлений суб'єкт в рамках системи економічної безпеки залізничного бізнесу має сукупність власних економічних інтересів, які можна класифікувати за такими ознаками [200]: 1) за природою виникнення інтересу - природні і штучні; 2) за об'єктом – майнові і немайнові (фінансові, інвестиційні, інтелектуальні, інформаційні та ін.); 3) за суб'єктами – особисті, групові, колективні; 4) за персоніфікацією – інтереси власників, менеджерів, персоналу; 5) за характером – унікальні, інноваційні, адаптаційні, традиційні, рутинні; 6) за цілеспрямованістю – багато – і одноцільові; 7) за рівнем структуризації - структуровані, слабо структуровані, неструктуровані; 8) за управлінською ієрархією – стратегічні, поточні, оперативні; 9) за значимістю – першочергові і другорядні; 10) за ступенем мінливості – постійні і ті, що змінюються; 11) за локалізацією в структурі зовнішнього середовища – мегарівневі, макрорівневі, мезорівневі, мікрорівневі; 12) за часовим горизонтом – довгострокові і короткострокові; 13) за можливістю вимірювання – вимірні, складно вимірні, невимірні; 14) за способом вимірювання – визначаються, імовірнісні, невизначені; 15) за можливістю взаємного узгодження – легко узгоджуються, складно узгоджуються, не узгоджуються; 16) за альтернативності під час узгодження – безальтернативні (інваріантні) і альтернативні (варіантні).

Для забезпечення економічної безпеки взаємодія підприємств залізничного транспорту із зацікавленими сторонами має бути побудована на таких принципах: істотність – компанія чітко розуміє, хто її зацікавлені сторони, а також які інтереси зацікавлених сторін є для неї суттєвими; відкритість – компанія надає вичерпну і достовірну інформацію про свою діяльність і використовує різні форми і методи інформування та отримання зворотного зв'язку; повнота – компанія розуміє інформаційні потреби та побоювання зацікавлених сторін та надає інформацію в повному обсязі для розуміння істотних питань діяльності, а також перспектив розвитку;

реагування – компанія своєчасно реагує (шляхом інформування або внесенням відповідних змін до своєї діяльності) на істотні питання, що постають як перед зацікавленими сторонами, так і перед самим товариством.

Нині на підприємствах залізничного транспорту поточна взаємодія із зацікавленими сторонами відбувається в робочому порядку (відповідно до функціональних обов'язків департаментів), однак існує потреба в створенні окремого підрозділу АТ «Укрзалізниця», відповідального за даний напрям. Крім того у перспективі слід розробити стратегію взаємодії із зацікавленими сторонами, зокрема, встановити відповідний порядок, який передбачатиме чітке структурування дій.

Особливу увагу при цьому слід звернути на забезпечення співпраці з учасниками ринку, які вже нині висувають такі пропозиції для покращення роботи підприємств залізничної галузі:

- створення кредитних та лізингових програм щодо придбання вагонів з умовами;
- раціональне використання рухомого складу на під'їзних коліях відправників/одержувачів із метою мінімізації невиробничих простоїв;
- раціональне використання вагонів як АТ «Укрзалізниця», так і приватних, а саме: уникнення/зниження зустрічних пробігів порожніх вагонів;
- утримання робочого парку локомотивів у необхідній кількості, яка відповідає наявним обсягам перевезень вантажів та рухомого складу;
- оновлення локомотивного парку, укладання договору з представниками бізнесу на проведення ремонту локомотивів за рахунок постачання ними запасних частин;
- демонополізація ринку локомотивної тяги (створення належної законодавчої бази та видача дозволів на використання приватної тяги на магістральних коліях);
- приведення у відповідність до встановлених норм показників швидкості руху рухомого складу на шляхах загального користування АТ «Укрзалізниця»;
- організація необхідного матеріально-технічного забезпечення

вагоноремонтних підприємств і пунктів технічного огляду рухомого складу, що підпорядковані АТ «Укрзалізниця» і розміщені на вантажних станціях;

- посилення контролю та відповідальності АТ «Укрзалізниця» за розукомплектування та розкрадання частин рухомого складу на шляхах загального користування;

- виключення компаній посередників з відносин між АТ «Укрзалізниця» та вантажовідправниками;

- поновлення роботи автоматизованої системи «Управління пересилкою порожніх вагонів» під час розподілу вагонів-зерновозів з урахуванням зауважень компаній – членів Асоціації;

- перехід до глобальної маршрутизації (розширення фронтів навантаження, інтенсивність навантаження).

Позитивним кроком в напрямку комунікаційного сценарію для підприємств залізничного транспорту є здійснення закупівель через електронний майданчик ProZorro. Незважаючи на наявні нині недоліки електронних закупівель в системі залізничного транспорту загалом даний інструмент може призвести до наступних позитивних наслідків: забезпечить прозору та вільну конкуренцію у сфері публічних закупівель; підвищить ефективність використання грошових коштів замовниками; усуне прояви зайвої бюрократії; надасть змогу використовувати спеціальні інструменти та персонал для закупівель і уникати помилок під час проведення торгів; посилить публічний контроль закупівель.

Загалом своєчасне виявлення загроз взаємодії зі стейкхолдерами підприємств залізничної галузі та оцінювання рівня економічної безпеки відіграють важливу роль в забезпеченні позитивної динаміки функціонування і подальшого розвитку залізничного транспорту.

Щодо прогресивного сценарію економічної безпеки, то можливість його реалізації підприємствами залізничного транспорту розглядається дуже обмежено. Виділимо основні завдання даного напрямку.

Цифрова трансформація підприємств залізничного транспорту. Слід

зауважити, що інформаційно-комунікаційні технології стали використовуватися залізницями з 1970-х років. Так цифрові реєстратори даних, цифрове управління окремими функціями і транспортними потоками дозволяють здійснювати дистанційний моніторинг і прогнозування, що значно покращує надійність і ефективність транспортних послуг. Тим не менш, реальний прорив в області цифровізації відбувається за умов комплексного і тотального впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, тобто не тільки всередині одного транспортного засобу, а і в рамках інфраструктури й всього залізничного транспорту як системи.

Нині розроблено дорожню карту цифровізації АТ «Укрзалізниця» [201], однак даний кейс прийнятий негативно, серед основних його недоліків фахівці вказують підміну пріоритетів – замість того, щоб налагодити управління активами підприємства й почати з електронного обліку даних та автоматизації їх введення в вантажних перевезеннях, де є найбільші проблеми і які чіпляють інтереси сотень українських компаній, й вже завдають збитки державі на мільйони доларів, проект розглядає використання великих даних та штучного інтелекту в сегменті пасажирських перевезень, де рівень проблематики радше надуманий. Разом з цим, дорожня карта цифрової трансформації є першою спробою цифровізації великого державного підприємства за участю ключових стейкхолдерів.

Перспективними проектами цифровізації для підприємства залізничного транспорту повинні стати [202]: формування сучасних технологій управління з використанням ситуаційних математичних моделей, моніторингових прогнозних систем перевізного процесу, програм реального розвитку логістики, формування і використання динамічних експлуатаційних резервів пропускної і провізної спроможності залізничних ліній, а також підвищення їх рівня застосуванням інтелектуальних автоматизованих систем управління; створення систем управління для інтелектуального рухомого складу та відповідної інфраструктури на основі самодіагностуємих об'єктів інфраструктури і рухомого складу, що забезпечують передачу оперативної інформації про

технічний стан, залишковому ресурсі, доцільності зміни режиму роботи і ремонтного циклу або необхідності виведення з експлуатації, скорочення питомого енергоспоживання на тягу і витрат на експлуатацію; забезпечення безпеки, екологічності та надійності перевезень.

Основною метою цифровізації залізниці в частині реалізації технологічних процесів є новий рівень взаємовідносин з клієнтами за умов зниження експлуатаційних витрат, підвищення продуктивності та безпеки руху за рахунок комплексної автоматизації планування та управління і зниження впливу людського фактора. Досягнення зазначених цілей повинно забезпечити гнучкість і ефективність виконання бізнес-процесів, що в свою чергу дасть можливість підвищити рівень клієнтоорієнтованості всього бізнесу.

Логічним продовженням комплексної цифровізації залізничного транспорту є створення високошвидкісних інтелектуальних залізниць.

Високошвидкісні інтелектуальні залізниці. Одним з головних елементів планомірного розвитку залізниць є розбудова високошвидкісних магістралей (ВШМ). Наявність високошвидкісного руху є показником рівня розвитку не тільки технічного стану залізниць, але високого соціального статусу держави в цілому. В інженерно-технічному і державно-політичному аспектах загально визнані наступні основні аргументи на користь будівництва ВШМ [203]: висока швидкість повідомлення покращує транспортні зв'язки, стимулюючи економічний і соціальний розвиток; значний розмір капітальних витрат на будівництво ліній ВШМ сам по собі є істотним стимулом економічного зростання і розвитку промисловості, в тому числі високих технологій (мультиплікативний ефект); ВШМ викликають відтік пасажирів з класичних видів транспорту, знижуючи навантаження на існуючу мережу автомобільних доріг і залізниць і зменшуючи завантаженість повітряних коридорів; будівництво високошвидкісних ліній із застосуванням високих технологій зміцнює міжнародне визнання рівня технічного і фінансового потенціалу країни та створює можливості для зростання обсягів експорту; рівень негативного впливу ВШМ на навколишнє середовище та зміна клімату

значно менше, ніж у автомобільного або авіаційного транспорту.

Необхідно відзначити, що наразі у процесі будівництва ВШМ активно впроваджуються інноваційні технології, які дозволяють створювати інтелектуальні залізниці, що включають: технологічно оснащену інтегровану систему, яка дозволяє ефективно управляти перевізною та іншими видами діяльності; інтелектуальний транспортний засіб - інтелектуальний потяг і локомотив; інтелектуальні об'єкти транспортної інфраструктури - наприклад, «розумні» вокзали і станції, інші об'єкти. Необхідними кроками інтелектуалізації залізниць є такі: розроблення автоматизованої системи управління поїзною роботою, що забезпечує стабільність експлуатаційної роботи і ритмічність руху високошвидкісного залізничного транспорту; розроблення комплексних систем діагностики та контролю стану рухомого складу, що впливають на безпеку руху та перевезень на ВШМ; розробка високоточних систем визначення місця розташування та параметрів руху рухомого складу і технічних засобів забезпечення стабільного доступу в інтернет і мобільного зв'язку на ВШМ; розробка структури та інформаційних підсистем «Розумного вокзалу».

Побудова мережі ВШМ на території України дозволить збільшити потік як внутрішньодержавних, так і транзитних вантажів і пасажирів, однак лише за умови з'єднання національної мережі ВШМ з єдиною європейською мережею.

Забезпечення повноцінної участі у міжнародних інфраструктурних проектах. Питання доцільності розбудови міжнародної транспортної інфраструктури на території України широко обговорюється науковцями і фахівцями. При цьому наразі актуальною є ініціатива КНР, в рамках якої розбудовується наймасштабніший транспортно-логістичний проект ХХІ століття, який поєднає Китай та країни Західної Європи. Ефект для підприємств залізничного транспорту від можливого відкриття так званого «Нового шовкового шляху» в першу чергу виражається у розвитку транзитного потенціалу залізничної галузі.

Платформізація на залізничному транспорті й персоніфікація

залізничних послуг. На сьогоднішній день у світі формується платформена економіка (англ. platform economy) – економічна діяльність, заснована на платформах, під якими розуміються онлайн системи, що надають комплексні типові рішення для взаємодії між користувачами, включаючи комерційні транзакції [204]. До ключових для залізничного транспорту цифрових платформ відносять такі електронні майданчики: мультимодальних пасажирських перевезень, мультимодальних вантажних перевезень, транспортно-логістичних вузлів, оператора лінійної інфраструктури, логістичного оператора електронної комерції, управління перевізним процесом, тягового рухомого складу; невиробничих процесів. Впровадження цифрових технологій і сервісів для пасажирських і вантажних перевезень забезпечує можливість комплексного обслуговування з урахуванням інтересів споживачів. Так, у сфері пасажирських перевезень актуальним є розвиток послуг на борту поїзда: мультимедіа-контенту, придбання товарів в дорогу, туристичних послуг, можливість замовити харчування та інших.

Розвиток цифрової культури і креативних здібностей персоналу. Одночасно у зв'язку із змінами технологій і цифровізацією процесів на підприємствах залізничного транспорту буде виникати потреба в нових професіях і посадах. Перш за все це ІТ-фахівці, машиністи, що дистанційно контролюють рухомий склад, оператори літальних апаратів діагностики інфраструктури, керівники, робітники і фахівці з будівництва та експлуатації інфраструктури високошвидкісних ліній і рухомого складу та ін.

Таким чином, стратегія економічної безпеки у системі управління підприємствами залізничного транспорту є дієвим інструментом, що максимально повно дозволяє досягти встановлених цілей економічної безпеки відповідно до загальних стратегічних орієнтирів розвитку АТ «Укрзалізниця». Проведення змістовного аналізу визначення поняття «стратегія економічної безпеки підприємства» дозволило уточнити її зміст для вітчизняних підприємств залізничного транспорту, а також її призначення та базові і перехідні сценарії реалізації.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу і узагальнення положень щодо формування системи управління економічною безпекою підприємства визначено, що об'єктом управління в системі управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту виступають їх життєво важливі економічні інтереси, що складають багатокomпоненту поліієрахічну структуру, яка визначається складом суб'єктів інтересів, наявними у них ресурсами і засобами, а також загрозами середовища функціонування підприємств. Беручи до уваги вищезазначене визначені та структуровані об'єкти управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту у відповідності до стратегічної архітектури АТ «Укрзалізниця», що дозволило розробити механізм управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, який послідовно реалізується на їх стратегічному, тактичному і оперативному рівнях шляхом визначення специфічних цілей, завдань, процесів й методів управління економічною безпекою.

Розкрито сутність діагностики як сучасного інструментарію розпізнавання станів економічної безпеки підприємств залізничної галузі. Визначено, що діагностика економічної безпеки підприємства є багатостороннім процесом оцінки відхилень показників-індикаторів її стану з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства та зовнішніх ситуацій і умов його функціонування. Встановлено специфіку підприємств залізничного транспорту, яку слід враховувати при проведенні діагностики їх економічної безпеки. Серед особливостей функціонування залізничного транспорту України виділено його монопольне положення, різноманітність виробничо-технологічних процесів і необхідність забезпечення їх узгодженості та архітектуру організаційно-управлінської структури АТ «Укрзалізниця», яке нині знаходиться на стадії реорганізації від побудови її за територіальним принципом до створення вертикалей за бізнес-напрямами діяльності.

Врахування активізації конкурентної боротьби на транспортних ринках і зростання загроз конкурентних відносин дозволило удосконалити процедуру діагностики економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в контексті її орієнтації на вирішення проблем бізнес-сегментів підприємств залізничного транспорту. Розроблено підхід до оцінюванні вразливості й визначенні рівнів економічної безпеки підприємств залізничного транспорту за видами діяльності, де інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту розраховано як середньозважену величину за такими складовими, як пасажирські перевезення, вантажні перевезення, інфраструктура, виробництво і сервіс, фінансово-інвестиційна діяльність, соціально-екологічна діяльність.

В стратегічній площині управління економічною безпекою надано пропозиції щодо варіантів альтернативних дій, які визначено відповідно до можливих цільових параметрів функціонування підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі і представлені такими базовими сценаріями, як антикризовий, адаптивний, комунікаційний, прогресивний, і перехідними сценаріями, серед яких антикризово-адаптивний, адаптивно-комунікаційний, комунікаційно-прогресивний. Розкрито інструментарій сценаріїв, що дозволяє з'ясувати перспективні для впровадження заходи із забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [161, 163, 188, 195, 196, 200] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1. Організаційні засади управління виробничою складовою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту

Системна реалізація механізму забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень потребує розроблення комплексу інструментів забезпечення базових її компонентів (виробничої, кадрової та інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту).

Експлуатаційна діяльність підприємств залізничного транспорту та їх можливість надавати висококонкурентні транспортно-логістичні послуги наразі обмежена наявністю великої кількості техніко-технологічних, організаційних та інформаційно-комунікаційних загроз, що обумовлені кардинальною зміною наступних факторів:

- фактори макросередовища – цифрова трансформація світової економіки як результат четвертої науково-технічної революції, глобалізація, інтернаціоналізація;

- фактори мезосередовища – політична та економічна криза в країні, а також розвиток конкуренції в результаті лібералізації ринку перевезень;

- фактор мікросередовища – тривалий процес реформування залізничного транспорту, кардинальна зміна процесу надання транспортно-логістичних послуг.

У зазначених умовах рівень виробничої безпеки підприємств залізничного транспорту залежить від можливості формувати, своєчасно коригувати і змінювати бізнес-модель взаємодії суб'єктів ринку залізничних

перевезень (оператора інфраструктури УЗ, перевізника пасажирів УЗ, UZ Cargo та приватних перевізників пасажирів і вантажів) з метою реалізації інтегрованих транспортно-логістичних послуг.

Ще до недавно в процесі забезпечення експлуатаційної діяльності приймали участь лише підрозділи АТ «Укрзалізниця» (локомотивні депо, вагонні депо, залізничні станції, дистанції сигналізації та зв'язки, дистанції колії та ін.) поступово в процесі реструктуризації залізничного транспорту система надання послуг зазнала змін (рис. 3.1).

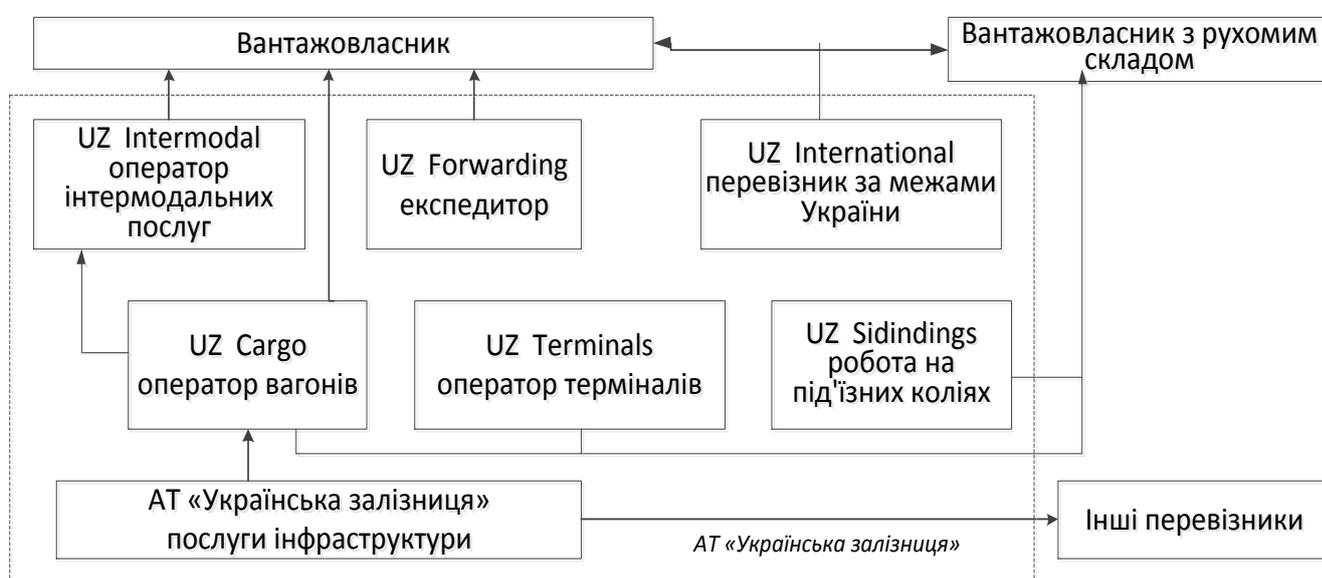


Рис. 3.1. Модель взаємодії компаній АТ «Укрзалізниця» з вантажовласниками [50]

На останньому етапі реструктуризації залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень кількість суб'єктів даного ринку істотно збільшилась (з'явилися приватні оператори, приватні перевізники пасажирів та вантажів з власним рухомих складом та ін.), а організаційні засади їх взаємодії остаточно не визначені.

Дана ситуація загострюється в інноваційному суспільстві XXI століття, основним вектором руху якого є інтелектуалізація та цифровізація, які продукують особливі форми соціально-економічних систем. Використання цифрових технологій в управлінні підприємств залізничного транспорту

дозволяє в сучасних умовах забезпечити високі конкурентні позиції. Цифрові технології стимулюють розвиток освітніх інститутів і постачають економіку високоосвіченими і кваліфікованими кадрами, забезпечують створення робочих місць всередині країни і зростання внутрішнього попиту, підтримують стабільний і високий курс національної валюти і добробут населення, орієнтують на розвиток видів економічної діяльності з високою доданою вартістю продукції, що виробляється.

Отже, враховуючи всі процеси, що наразі відбуваються в залізничній галузі, можна з впевненістю стверджувати, що сучасні підприємства залізничного транспорту є відкритими і нелінійними системами, тобто мають здатність до складного поведінки, здатні до самоорганізації та самовдосконалення. Складність поведінки таких систем докорінно відбивається на забезпеченні їх економічної безпеки, як в позитивному, так і в негативному аспектах.

Підприємства залізничного транспорту, мають величезний потенціал в процесі забезпечення експлуатаційної діяльності, однак це не означає автоматичного вирішення всіх проблем під час організації принципово нового процесу надання транспортно-логістичної послуги, адже під час забезпечення її виконання необхідна чітка та узгоджена взаємодія вже не підрозділів одного суб'єкта господарювання, а різних суб'єктів ринку залізничних перевезень.

Розробка нового підходу до організації взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання інтегрованих транспортно-логістичних послуг та вирішення зазначеної проблеми об'єктивно вимагає критичного осмислення існуючих підходів до розвитку соціально-економічних систем, адже нова модель взаємодії повинна сприяти розвитку підприємств залізничного транспорту тим самим створюючи основу для забезпечення їх економічної безпеки.

В економічній науці існують різні підходи до визначення сутності, значення, основ функціонування і розвитку підприємства (табл. 3.1) [205-207]:

Таблиця 3.1

Підходи до визначення сутності, значення, основ функціонування і розвитку підприємства (складено на основі [205-207])

Назва підходу 1	Зміст 2
ресурсний	підприємства (організації) виживають в тій мірі, в якій вони набувають і підтримують свої ресурси, а можливість накопичення підприємством організаційно-специфічних ресурсів виступає головним обґрунтуванням його існування
системний	підприємство розглядається як надскладна відкрита соціально-економічна система, пов'язана специфічними відносинами зі своїм зовнішнім і внутрішнім середовищем, головним і найбільш активним елементом якої виступає людина
еволюційний	змістовно і метаморфічно пов'язаний підхід з еволюційним світоглядом на процес постійної і причинно-обумовленої зміни діяльності підприємства, при цьому механізм зміни пов'язується з мінливістю, спадкуванням і відбором, де особлива увага приділяється інноваційному процесу: поява, закріплення і поширення інновацій, дослідження конкуренції як процесу відбору, вирішення проблем інформації, невизначеності і часу
неоінституціональний	діяльність підприємства в умовах обмежень, обумовлених інституційною структурою суспільства, де підприємства як економічні агенти діють в світі високих трансакційних витрат, в умовах невизначеності і ризику, що породжує обмежену раціональність і опортуністичну поведінку
процесний	підприємство розглядається з точки зору процесів, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, організаційним оновленням і зростанням, а також з розвитком і застосуванням стратегії, яка направляє організаційні дії, ґрунтуючись при цьому по логіці причинно-наслідкового пояснення, що пов'язує незалежні змінні, за типами концептів або змінних, які відображають дії підприємств або індивідів, на послідовності подій, описуючих зміну явищ з плином часу
поведінковий	поведінка підприємств зорієнтована не на раціональну, а на конвенціональну поведінку (тобто підкоряється прийнятим правилам і умовам), аналіз якого дозволяє побудувати узагальнену модель прийняття рішень
заснований на знаннях	увага концентрується на знаннях та їх впливі на ефективність і конкурентні переваги підприємств, розглядаючи знання як суб'єктивовану інформацію, що є невіддільною від переконань індивіду та його цілеспрямованих дій, надаючи великого значення підприємствам, які діють як сховище знань
синтетичний	врахування в моделях теорії підприємств «технологічних» і «соціальних» чинників, зважаючи, що структура соціальних відносин має постійний вплив на організаційну динаміку підприємства

- ресурсний підхід, згідно котрому підприємства (організації) виживають в тій мірі, в якій вони набувають і підтримують свої ресурси, а можливість

накопичення підприємством організаційно-специфічних ресурсів виступає головним обґрунтуванням його існування;

- системний підхід розглядає підприємство як надскладну відкриту соціально-економічну систему, пов'язану специфічними відносинами зі своїм зовнішнім і внутрішнім середовищем, головним і найбільш активним елементом якої виступає людина;

- еволюційний підхід змістовно і метаморфічно пов'язаний з еволюційним світоглядом на процес постійної і причинно-обумовленої зміни діяльності підприємства, при цьому механізм зміни пов'язується з мінливістю, спадкуванням і відбором, де особлива увага приділяється інноваційному процесу: поява, закріплення і поширення інновацій, дослідження конкуренції як процесу відбору, вирішення проблем інформації, невизначеності і часу;

- неоінституціональний підхід аналізує діяльність підприємства в умовах обмежень, обумовлених інституційною структурою суспільства, де підприємства діють у світі високих трансакційних витрат, в умовах невизначеності і ризику, що породжує обмежену раціональність і опортуністичну поведінку; в рамках неоінституціональної теорії виділяють трансакційний підхід, який досліджує причини існування підприємства і особливості їх внутрішнього устрою, акцентуючи увагу на необхідності підприємства уникати трансакційних витрат з укладанням угод на ринку і використанні переваг кооперації для отримання максимального результату своєї діяльності;

- процесний підхід є одним з базових у дослідженні стратегічного менеджменту і розглядає підприємство з точки зору процесів, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, організаційним оновленням і зростанням, а також з розвитком і застосуванням стратегії, яка направляє організаційні дії, ґрунтуючись при цьому по логіці причинно-наслідкового пояснення, що зв'язує незалежні змінні, на типах концептів або змінних, що відображають дії підприємств або індивідів, на послідовності подій, описуючих зміну явищ з плином часу;

- поведінковий підхід досліджує реальну поведінку підприємств як економічних суб'єктів, в діяльності яких панує не раціональну, а конвенціональну поведінку (тобто підкоряється прийнятим правилам і умовностям), аналіз якого дозволяє побудувати узагальнену модель прийняття рішень;

- підхід, заснований на знаннях, концентрує увагу на знаннях та їх впливі на ефективність і конкурентні переваги підприємств, розглядаючи знання як суб'єктивовану інформацію, що є невіддільною від переконань індивіду та цілеспрямованих дії, надаючи великого значення підприємствам, які діють як сховище знань;

- синтетичний підхід означає необхідність врахування в моделях теорії підприємств «технологічних» і «соціальних» чинників, стверджуючи, що структура соціальних відносин чинить постійний вплив на організаційну динаміку підприємства.

Аналіз даних підходів дозволяє обґрунтувати окремі механізми забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, але не дають уявлень про загальні організаційні засади управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, визначити основні елементи, що забезпечують взаємодію та співробітництво учасників процесу на різних стадіях надання інтегрованої транспортно-логістичної послуги. Обґрунтована необхідність розробки інструментарію забезпечення виробничої складової економічної безпеки підприємств залізничного транспорту вимагає звернення і до нових підходів і теорій.

Для вирішення цього завдання необхідно визначити умови, що визначають виникнення і зміну моделей забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. В результаті аналізу сучасного зарубіжного і вітчизняного досвіду [208] визначено два підходи, спроможних викласти головні (ключові) закономірності забезпечення виробничої складової економічної безпеки.

Розглянемо комплементарний підхід. Етимологія терміна «компліментарність» походить від латинського - complementum - доповнення. Виходячи з цього змісту, поняття комплементарності дає можливість відобразити найрізноманітніші сторони буття соціуму, культури, людини. Так, в математиці комплементарними називаються кути, які утворюють в сумі прямий «правильний» кут; у фізиці комплементарними або додатковими називалися кольори спектра, що утворюють в поєднанні білий колір; в біохімії комплементарність означає таку взаємну відповідність хімічної будови двох макромолекул, яка забезпечує їх взаємодію, і т. ін. Можна констатувати, що в сучасному науковому знанні термін «компліментарність» (поряд зі своїми змістовними аналогами «компліментарність», «додатковість») широко застосовується в самих різних пізнавальних ситуаціях.

Поняття комплементарності і некомплементарності широко використовуються в соціології, де процес виникнення малих груп ґрунтується перш за все на комплементарності індивідів (Т. Лірі); в психології як характеристики трансляції в спілкуванні при відповідності її модальності протагоніста (Е. Берн); в дослідженнях сімейно-шлюбних відносин, де виділяються комплементарний (взаємодоповнюючий), некомплементарний і частково комплементарний шлюби (Тоум); в когнітології для визначення видів ментальностей, відповідних комплементарних або некомплементарних типів соціальних спільнот (Ж.Піаже) [209].

В економічній науці термін «компліментарність» одним з перших став використовувати К. Менгер (австрійська школа економіки) [209]. У своїй фундаментальній праці «Підстави політичної економії» Менгер поділяє економічні блага на порядки і обґрунтовує принцип комплементарності (доповнюваності) продуктивних благ опосередковане задоволення потреб людини забезпечує благом першого порядку, а блага вищого порядку виступають в якості засобів виробництва для благ нижчого порядку. Так, наприклад для виробництва хліба (благо першого порядку) необхідно мати

благо другого порядку (вода, паливо). Хліб не буде зроблений в даному випадку навіть при наявності благ всіх інших систем (третього ...).

Ці ідеї розвивав Ф. Візер в «Теорії суспільного господарства». «Продуктивні засоби є комплементарними і жодне з них – ні капітал, ні земля, ні праця – не створює доходу, будучи надано самому собі. Щоб вести виробництво планомірно, виробник повинен вміти в кожному окремому випадку скласти собі думку про те, в якому обсязі бере участь кожне з безлічі взаємодіючих продуктивних засобів в створенні доходу, він повинен бути в змозі визначити, яка частина цілого продукту зобов'язана відповідним продуктивним засобам» [210].

В цілому, феноменологія комплементарності описувалася багатьма фахівцями за законами свого професійного цеху - політологічного, соціологічного, економічного. В результаті дане явище як методологічна форма розбиралося на окремі, малопов'язані один з одним деталі, а його значимість для сучасного соціально-економічного розвитку губилася.

Актуальними дослідження комплементарності стають на сучасному етапі розвитку підприємств залізничного транспорту, коли ринкова ситуація характеризується досить високими темпами кардинальних змін.

В першу чергу під час досліджень слід звернути увагу, що економічна безпека підприємств залізничного транспорту пов'язана з її здатністю зберігати свої основні функціональні параметри, розвиватися і змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища і відновлювати усталені параметри при істотних змінах екзо- і ендогенних факторів. При цьому завжди існує деякий критичний для підприємств поріг зміни цих факторів, коли відбувається втрата стійкості. Процеси, що обумовлені реструктуризацією залізничного транспорту, можна віднести до ендогенних факторів, факторів внутрішнього середовища, які змінюються не спонтанно, а в результаті реалізації комплексу управлінських рішень, ефективність яких на етапі їх прийняття, природно, тільки прогнозується. В результаті формується нове внутрішнє та зовнішнє

середовище, яке не завжди сприяє стійкості, а реальна стійкість може бути оцінена тільки в процесі функціонування підприємств залізничного транспорту.

Особливо гостро дане питання стосується формування організаційних засад управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, які повинні ґрунтуватися на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень.

Іншими словами, в управлінні процесом перевезень компліментарність проявляється у взаємодії механізмів забезпечення процесу надання інтегрованої транспортно-логістичної послуги, що протікають у внутрішньому та зовнішньому середовищі АТ «Укрзалізниця». Компліментарність може проявлятися за рахунок взаємодії внутрішніх підрозділів компанії і зовнішніх суб'єктів ринку залізничних перевезень, тобто найвищий ефект буде досягнутий за рахунок зростаючого числа взаємодій з кожним наступним етапом функціонування інтегрованої системи.

Запропонований підхід до організації процесу перевезень повинен не просто доповнювати і розширювати функції управління експлуатаційною діяльністю підприємств залізничного транспорту за рахунок використання нового фактора, але в тому ж час стати певним механізмом розвитку можливостей всіх попередніх моделей, що позитивно відіб'ється на економічній безпеці залізничних підприємств. Адже нові організаційні засади не тільки несуть нові ідеї та підходи, а й створюють сучасні механізми для більш ефективного використання факторів вже діючих моделей забезпечення економічної безпеки.

Якщо ж порівняти комплементарний підхід до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання інтегрованих транспортно-логістичних послуг із синергетичним, то можна зробити висновок, що у цих підходах є як спільні, так й принципово різні риси. Спільними рисами є:

по-перше, застосування будь-якого з підходів можливо з метою забезпечення економічної безпеки тільки для відкритих систем;

по-друге, обидва підходи припускають вдосконалення внутрішніх регулюючих механізмів систем у відповідь на зміну факторів зовнішнього середовища.

З ряду концептуальних відмінностей можна виділити:

- різний характер змін в системі при реалізації різних підходів (при синергетичному - стрибкоподібний, при комплементарному – планомірний);

- відбувається нарощування системою різного роду властивостей при реалізації різних підходів (при синергетичному – система набуває на якийсь час властивість стійкості, рівноваги, при комплементарному – система нарощує властивості адаптивності, послідовності);

- різняться механізми розвитку (при синергетичному – в більшій мірі розвиваються механізми самоорганізації, при комплементарному – розвиваються механізми самозбереження).

Таким чином, кожен з розглянутих підходів має характерні риси, переваги і недоліки. Складність вибору підходу в цілях забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту полягає в наступному: сформулювати критерії застосування того або іншого підходу в залежності від існуючого рівня розвитку суб'єктів ринку залізничних перевезень і факторів їх зовнішнього середовища. Крім того, вибір ускладнюється необхідністю врахування змін стану і характеристик системи в часі.

Застосування синергетичного підходу може дати найбільший результат при необхідності реалізації швидких змін в системі.

Комплементарний підхід доцільно застосовувати в умовах цільового управління процесом забезпечення економічної безпеки, коли є можливість розробки і послідовної реалізації запланованих змін.

Отже, таким чином, підсумовуючи все вищесказане, можна з впевненістю стверджувати, що в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень існує потреба в забезпеченні взаємодії його суб'єктів на основі комплементарного

підходу (рис. 3.2). При такому підході базовими принципами взаємодії суб'єктів ринку залізничних перевезень є [208]: взаємодоповнюваність, системність, ефективність, адаптивність, стратегічне спрямування, взаємна відповідальність, гнучкість.



Рис. 3.2. Комплементарний підхід до взаємодії підприємств залізничного транспорту з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання інтегрованих транспортно-логістичних послуг (розробка автора)

Щодо організаційних положень взаємодії суб'єктів ринку залізничних перевезень на основі комплементарного підходу, то вони базуються на:

- взаємодоповнюваності інтегрованих транспортно-логістичних послуг – орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів під час обґрунтування взаємодії бізнес-партнерів для спільного забезпечення експлуатаційної діяльності в процесі надання інтегрованої транспортно-логістичної послуги (гармонійне поєднання типу вагону, виду перевезень, швидкості, маршруту, необхідної залізничної інфраструктури та ін.);

- синхронізації техніко-технологічних аспектів бізнес-співпраці – зростання кількості бізнес-угод, що мають взаємовигідне техніко-технологічне значення для функціонування та розвитку бізнес-партнерів (орієнтація на тяговий рухомий склад, що має функцію дифектоскопії залізничної колії, спільність технологій для забезпечення якісного контролю температури нагріву букс вантажних та пасажирських вагонів та ін.);

- інформаційно-комунікаційній інтероперабельності – забезпечення бізнес-партнерам можливостей функціонального доступу до бази даних з веб-інтерфейсом та своєчасне отримання необхідної для них он-лайн інформації під час надання транспортно-логістичної послуги (дані про розташування поїзду на перегоні, інформація про справність обладнання локомотиву під час його експлуатації та ін.).

Застосування запропонованих організаційних засад управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, які ґрунтуються на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання інтегрованих транспортно-логістичних послуг, позитивно відіб'ється на діяльності як підприємств залізничного транспорту, так й інших суб'єктів ринку залізничних перевезень, адже в сукупності це сприятиме поступовому планомірному розвитку вантажних та пасажирських залізничних послуг (рис. 3.3).

Щодо підприємств залізничного транспорту очікуються наступні результати:

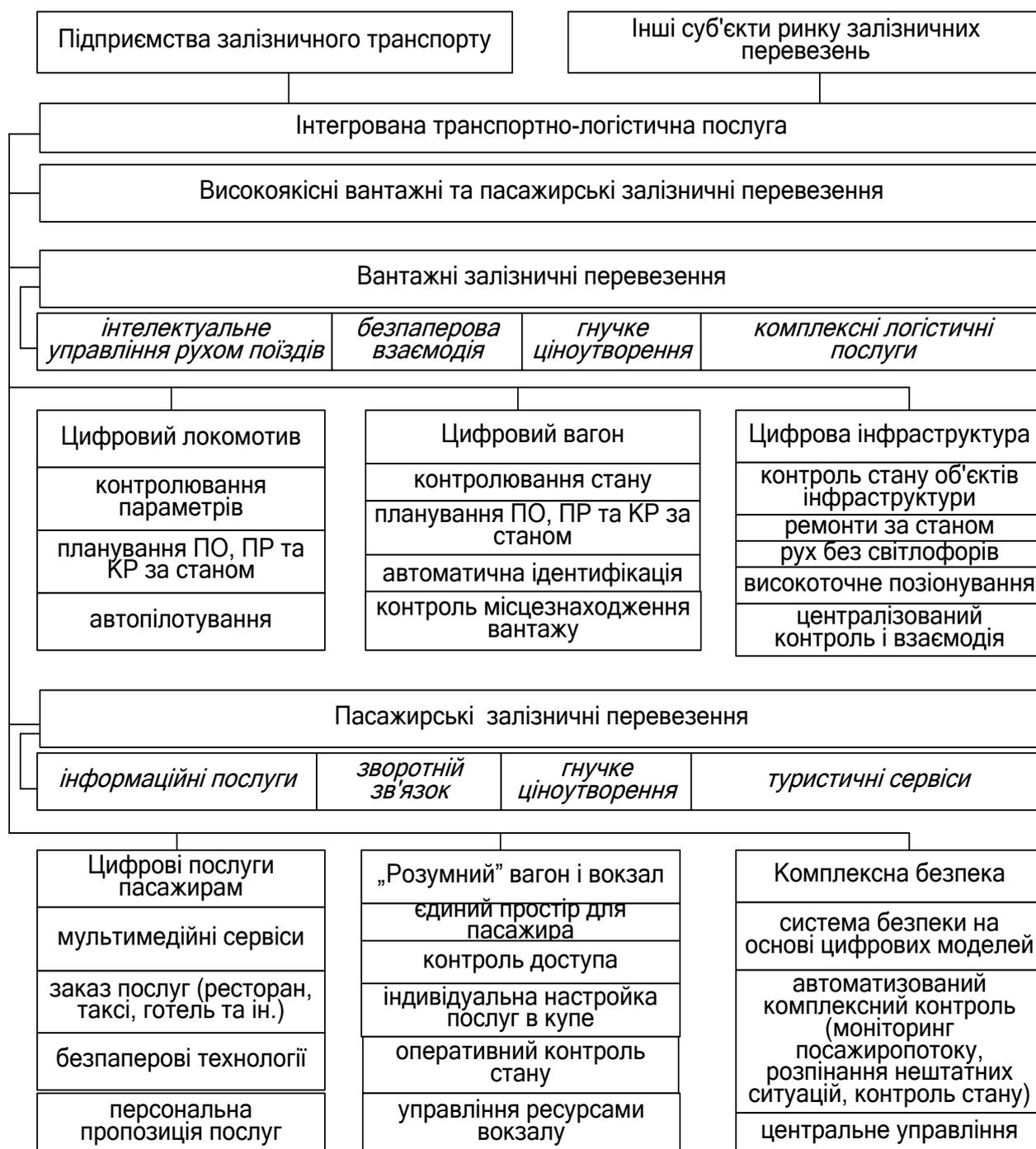


Рис. 3.3. Формування високоякісних вантажних та пасажирських залізничних перевезень (авторська розробка)

- подолання загроз діяльності підприємств залізничного транспорту спричинених зміною процесу надання транспортно-логістичних послуг в результаті лібералізації ринку транспортно-логістичних послуг;

- поява нових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту;

- планомірний, прогнозований розвиток підприємств залізничного транспорту;
- мінімізація ризиків та забезпечення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту та ін.

Для інших суб'єктів ринку залізничних перевезень очікуються наступні результати:

- завоювання власного сегменту на вітчизняному ринку залізничних транспортно-логістичних послуг;
- забезпечення ефективності нового виду діяльності;
- розвиток відповідно до стратегічних орієнтирів;
- зростання ефективності діяльності та ін.

Все вищезазначене свідчить, що запропоновані організаційні засади управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, які ґрунтуються на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання транспортно-логістичних послуг і реалізуються через інформаційно-комунікаційну єдність, взаємодоповнюваність спільних транспортно-логістичних послуг, а також синхронізацію техніко-технологічних аспектів бізнес-співпраці, є дієвим інструментом протидії загрозам у системі управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку транспортно-логістичних послуг.

3.2. Кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту

Сьогодні в умовах глибинних трансформаційних процесів бізнес середовища відбувається підвищення ризикованості функціонування суб'єктів всіх суб'єктів господарювання і, відповідно, збільшення внутрішніх та

зовнішніх загроз, які перешкоджають забезпеченню їх сталого розвитку. У зв'язку з цим особливої ваги набуває управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту з метою виявлення, локалізації і мінімізації негативних наслідків настання різного роду загроз і в подальшому попередження їх виникнення.

Слід зазначити, що найбільші загрози виникають як наслідок лише декількох факторів. Це, перш за все, незавершеність реформаційних процесів у залізничній галузі і поглиблення її кризового стану, що обумовлює потребу формування і реалізації більш виваженої політики управління економічною безпекою залізничного транспорту, зокрема його інтелектуально-кадровою безпекою. А по-друге це світові всеохоплюючі процеси глобалізації та інформатизації суспільства, широке поширення мережі Інтернет, що призвели до радикальних змін в техніці і технологіях та в економіці в цілому, однак найглибші перетворення цифровізація викликала в соціально – трудовій сфері. Напрямки і діапазон її впливу охоплюють форми і процеси в зайнятості населення, всі параметри ринку праці, глибинні основи соціально-трудова відносин, організацію праці. Розглянемо детально кожен з цих факторів та проаналізуємо їх вплив на економічну безпеку підприємств залізничного транспорту України.

Оскільки наявність професійного високоінтелектуального колективу є ключовою умовою успішного завершення процесів реформування залізничної галузі, досягнення її фінансово-економічної стабільності і високого рівня конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг.

Питання забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту, зокрема її інтелектуально-кадрової складової, активно висвітлюється в публікаціях багатьох вчених, серед яких: В.Г. Алькема, І.В. Воловельська, А.А. Гречішкіна, В.Л. Дикань, Л.Л. Калініченко, О.С. Кириченко, М.В. Корінь, Ж.С. Костюк, С.П. Міщенко, В.О. Овчиннікова, І.Л. Назаренко, Н.Г. Панченко, Т.Г. Сухорукова, І.В. Токмакова та ін. [211–229]. Віддаючи належне науковій і практичній значущості публікацій перелічених вчених, слід відзначити, що в

умовах реалізації структурних перетворень залізничної галузі і прискорення змін конкурентного середовища функціонування залізничного транспорту виникає потреба перегляду теоретичних основ підвищення його інтелектуально-кадрової безпеки з урахуванням впливу означених тенденцій.

Унаслідок погіршення загальноекономічної ситуації в країні, зростання кількості збиткових і збанкрутілих підприємств відбувається підвищення рівня безробіття і зниження добробуту українського населення, що призводить до загострення проблеми відтоку високоінтелектуальних кадрів закордон і зниження рівня мотивації персоналу до забезпечення високого рівня продуктивності праці. У таких умовах особливого загострення набуває проблема формування кадрового потенціалу підприємств як основи забезпечення їх стійкого розвитку.

Наразі вітчизняні підприємства залізничного транспорту також функціонують в умовах дестабілізуючого впливу кадрових загроз їх розвитку, які викликані недосконалістю процесів перебудови організаційної структури галузі, низьким рівнем компетентності та професіоналізму керівної ланки управління, високим рівнем закорумпованості системи управління і почастищенням випадків зловживання службовим положенням працівників, дефіцитом фахівців робітничих спеціальностей і загальним зниженням престижу залізничних професій.

Зважаючи на це, вагомого значення набуває удосконалення теоретичних основ і формування системи заходів забезпечення кадрової безпеки залізничного транспорту в умовах хаотичного протікання реформаційних процесів у галузі і загострення конкурентної боротьби на ринку транспортно-логістичних послуг.

Науковою спільнотою приділяється активна увага вивченню теоретико-методологічних основ забезпечення економічної безпеки підприємств різних сфер, у т.ч. залізничної галузі. Відтак у роботі [227] автором розглянуто типовий перелік функціональних складових економічної безпеки підприємств, до якого відносяться такі складові: фінансова, інтелектуальна та кадрова,

техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна і силова. Зокрема інтелектуальна та кадрова складові економічної безпеки розглядаються з позиції збереження та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства і ефективного управління персоналом.

А.А. Гречішкіна надає визначення безпосередньо кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту як процесу попередження, запобігання і усунення ризиків та загроз, які виникають з боку персоналу з метою створення умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства [212].

Досить цікавим є підхід Л.Л. Калініченко, яка пропонує під кадровою безпекою розуміти такий стан індивідуумів, колективу підприємства, його людського потенціалу та системи управління персоналом, при якому забезпечується ефективне використання економічного потенціалу та розвиток підприємства. Відповідно до цього, на думку автора, кадрова небезпека проявляється у вигляді кадрових ризиків та пов'язаних з ними загроз, що призводять до виникнення кризових явищ на підприємстві [216]. Іншими вченими кадрова безпека трактується з позиції процесу запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Зокрема до найбільш поширених загроз відносять як несумлінність, некомпетентність або випадковість, так і свідомі дії окремих осіб: крадіжки, саботаж, хабарництво, розголошення комерційної таємниці та інші недобросовісні дії працівників [211].

Розглядаючи поняття інтелектуально-кадрової безпеки підприємства вчені загалом дотримуються двох позицій стосовно визначення його змісту: як процесу моніторингу, мінімізації та запобігання негативного впливу на економічну безпеку підприємства, завдяки ефективному управлінню загрозами та небезпеками, пов'язаними з персоналом; як оптимального стану персоналу та підприємства, який захищений від зовнішніх та відповідно внутрішніх загроз з боку персоналу [229].

Зокрема С.П. Міщенко пропонує під кадровою безпекою підприємств залізничного транспорту розуміти характеристику стану підприємства, при якому всі напрямки інтелектуально-кадрової роботи, сукупність принципів, методів, механізм управління персоналу направлені на виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, що спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал. Зокрема автором вказано, що вона націлена на встановлення таких трудових та соціокультурних відносин, які забезпечать ефективну, беззбиткову діяльність підприємств залізничного транспорту [221].

І.П. Мойсеєнко та О.М. Марченко зазначають, що інтелектуально-кадрова безпека відображає забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом, рівень плинності кадрів на підприємстві, достатність їх освітньо-кваліфікаційного рівня, захищеність від переманювання працівників конкурентами [222].

Т.В. Руда доволі влучно зазначає, що інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємства містить у собі два тісно пов'язані між собою напрями забезпечення його ефективної діяльності. Зокрема кадрова складова включає всі аспекти, що стосуються роботи з персоналом, підвищення ефективної, стійкої роботи, планування й управління персоналом. Інтелектуальна безпека стосується всіх аспектів, що визначають якість персоналу підприємства в сучасних умовах різкого зростання саме творчих та інноваційних якостей працівника [226].

Тобто поняття кадрової безпеки доцільно розглядати як позиції соціального захисту працівників підприємств від різного роду загроз, які перешкоджають формуванню сприятливого матеріального та соціально-психологічного клімату для їх роботи, так і з точки зору захисту підприємства від нанесення випадкової або навмисної шкоди працівниками.

Останнє може бути пов'язано з недостатнім рівнем компетентності та професіоналізму співробітників, їх ненадійністю і низьким рівнем відданості

підприємству, а також їх участю в фінансових махінаціях та корупційних схемах.

Зважаючи на багатоаспектність поняття «кадрова безпека» і вагомість досягнення її високого рівня в аналізованій сфері доцільно розглянути основні підходи до забезпечення кадрової безпеки залізничного транспорту. Так, у роботі [228] автором запропоновано використання компетентнісного підходу до управління персоналом залізничного транспорту, що передбачає формування моделі компетенцій як єдиної системи координат оцінювання, яка дає можливість узгодити критерії підбору та оцінки персоналу зі стратегією підприємств, наймати і просувати тих працівників, чії потенційні компетентності максимально відповідають його потребам, задавати пріоритетні напрями професійного розвитку та розробляти ефективні заходи для утримання цінного персоналу. Проведення оцінки працівників за моделлю компетенцій допомагає узгодити всі елементи системи управління персоналом, надає інформацію для розроблення комплексної системи навчання та розвитку персоналу організації, системи мотивації і стимулювання праці, дозволяє об'єктивно формувати систему винагороди і мінімізувати вплив кадрових ризиків на діяльність залізничного транспорту.

Н.Г. Панченко розриває антикризовий підхід до соціально відповідального управління персоналом залізничного транспорту, який включає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але й сукупність факторів соціальнопсихологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей та ін. Відтак автором серед антикризових інструментів управління персоналом виділено такі: модернізація технологій планування і найму персоналу; удосконалення підходів кадрової селекції, ротатії та формування кадрового ядра; впровадження компетентнісного підходу до розвитку персоналу; удосконалення системи навчання; забезпечення замученості персоналу; формування корпоративної культури; розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення; впровадження виробничої

демократії; формування стресостійкості; адаптація, подолання опору змінам [225].

Колектив авторів [218] визначає доцільність застосування стратегічного підходу до управління кадровим потенціалом, що передбачає, перш за все, якісні зміни у сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями такі традиційні функції, як планування потреби в персоналі, відбір, оцінка та навчання, набувають нової якості і єдиної цільової спрямованості на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

До таких стратегічних напрямів управління кадровим потенціалом залізничного транспорту відносять: маркетинг персоналу; формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу; впровадження нових форм і методів навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву; вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин; формування напрямів соціального розвитку підприємства; удосконалення системи мотивації з урахуванням необхідності забезпечення лояльності і залученості працівників; управління креативністю персоналу і розвитком талантів; формування системи управління кадровою безпекою тощо.

В.О. Овчиннікова влучно зазначає, що сучасний залізничний транспорт постійно знаходиться в процесі перетворення, в ході якого зростає швидкість та ефективність перевезень, а також розширюється спектр послуг для клієнтів. Все це вимагає постійного оновлення знань (тобто впровадження інноваційних технологій і методів у всі сфери діяльності залізничного транспорту) з урахуванням дотримання умов безпеки його діяльності та розвитку. З огляду на це автором запропоновано інноваційно-безпековий підхід до формування стратегії управління знаннями як базису забезпечення розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу залізничного транспорту. Останній ґрунтується на досягненні розвитку компетенцій персоналу, орієнтованих на реалізацію стратегічних завдань залізничної галузі, створенні інтегрованого

інформаційного середовища для підвищення якості бізнес-процесів, реалізацію ефективної взаємодії залізничного транспорту з зацікавленими особами для підвищення іміджу, формуванні знаннєвої підсистеми управління економічною безпекою на залізничному транспорті [224].

Особливого зацікавлення викликає культурно ціннісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту, який передбачає створення вищих мотивуючих переконань, які згуртують колектив підприємства шляхом гармонізації інтересів підприємства з інтересами працівників, колективів, що дозволить забезпечити якісний розвиток інтелектуального та кадрового потенціалу підприємства. Зокрема в аспекті забезпечення кадрової безпеки підприємства взаємозв'язок між підприємством і працівниками повинен формуватися на принципах «домобудівництва», тобто керівництво підприємства повинно піклуватися про своїх працівників, задоволення їх інтересів, потреб, всі працюють у рівних умовах, праця є чесною. Колективи підприємства працюють на основі робочого самоуправління, взаємодопомоги. Господарські відносини орієнтуються на певний морально-трудоий порядок [221].

Загалом вчені дотримуються організаційно-функціонального підходу до забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки підприємств, що ґрунтується на формуванні спеціалізованої служби або підрозділу, відповідального за процеси становлення і розвитку кадрового потенціалу підприємства. Зокрема це може бути служба сприяння зайнятості на залізничному транспорті, центр управління корпоративними знаннями, підрозділ кадрового розвитку залізничного транспорту тощо.

З метою нейтралізації негативного впливу загроз розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу залізничного транспорту і досягнення високого рівня його інтелектуально-кадрової безпеки вченими запропоновано доволі широкий спектр заходів. Відтак, ґрунтуючись на наукових поглядах вчених [217–220; 225; 228], визначено і систематизовано пріоритетні заходи

забезпечення кадрової безпеки залізничного транспорту, які детально розкрито в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Систематизація заходів щодо забезпечення кадрової безпеки залізничного транспорту (сформовано і удосконалено на основі [217–220; 225; 228])

Група	Заходи
1	2
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення мотивації працівників галузі за рахунок збільшення заробітної плати, премії, інших виплат; - впровадження механізму, що забезпечує отримання працівниками винагороди залежно від результатів їх праці, у т.ч. інтелектуального характеру; - забезпечення відповідності заробітної плати кваліфікації працівників, їх внеску в підвищення прибутковості підприємства
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - розробка чітких правил роботи із секретною інформацією та документами і доведення їх до відома всіх співробітників; - розробка і впровадження сучасних форм охорони власності (майна, інформації) підприємства, зокрема інтелектуальної власності; - впровадження системи управління якістю у сфері управління персоналом
Культурно-ціннісні	<ul style="list-style-type: none"> - розробка і практичне використання методики оцінки лояльності персоналу до залізничної галузі; - формування програми сприяння досягненню культурно-ціннісних орієнтирів розвитку галузі

1	2
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> - розподіл функцій керівних кадрів; - періодичне оновлення повноважень; - розподіл доручень між декількома співробітниками на конкурентній основі; - оптимізація підрозділів і філій галузі, стабілізація їх кадрового складу та формування базових норм організаційної поведінки; - впровадження ефективних механізмів інформування персоналу щодо стратегічних та тактичних задач розвитку залізничної галузі; - створення ефективної системи безперервного індивідуального навчання та професійного розвитку персоналу за рахунок організації власної бази інтелектуальної власності та знань і налагодження тісних партнерських відносин з профільними освітніми закладами; - удосконалення підходів до кадрової селекції, ротації та формування кадрового ядра; - підтримка раціоналізаторських здібностей працівників та стимулювання їх активної участі в розробці та впровадженні нових технологій; - розвиток адресних механізмів залучення працівників в інноваційну діяльність і реалізація спільних галузевих програм професійного удосконалення; - впровадження компетентнісного підходу; - удосконалення системи підвищення кваліфікації кадрів, розробка і реалізація програми, спрямованої на профорієнтацію, підготовку і залучення у галузь молодих фахівців, підвищення якості підготовки фахівців галузі;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - вдосконалення системи атестації керівників і фахівців галузі, підвищення об'єктивності і точності результатів атестації; - покращення системи відбору кадрів та формування кадрового резерву; - розробка стратегії розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту; - формування фонду інтелектуального розвитку працівників підприємств залізничного транспорту
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження ефективних механізмів вирішення виробничих конфліктів; - персональна робота з кадрами й управління поведінкою персоналу; - вирішення індивідуальних проблем кожного співробітника з метою гуртування персоналу та відчуття колективізму; - формування нових принципів соціального інвестування, спрямованих на підвищення ефективності роботи і соціальної відповідальності за рахунок посилення значення корпоративної культури та етики; - розвиток систем соціальних гарантій працівникам і пенсіонерам галузі залізничного транспорту; - розробка системи адаптації прийнятого персоналу
Адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> - перевірка персоналу на етапі прийому на роботу; - здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання відповідних вимог у випадку звільнення персоналу

Продовж. табл. 3.2

1	2
Дисциплінарні	- передбачення юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності щодо роботи з окремою категорією інформації. У разі недотримання зазначених вимог застосовується стягнення, зауваження, висловлення догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, доцільно зазначити, що першочерговими завданнями щодо забезпечення кадрової безпеки залізничного транспорту є:

- удосконалення кадрової політики в частині пошуку та залучення персоналу і формування системи його соціальної та професійної адаптації, що дозволить знизити рівень плинності в галузі і мінімізувати втрати на пошук, відбір і навчання нових працівників;

- моніторинг загроз інтелектуально-кадровому розвитку залізничного транспорту і внесення змін до політики кадрового планування у цій сфері з урахуванням їх можливого впливу;

- впровадження механізму прозорого відбору співробітників;

- формування соціального пакету для працівників залізничної галузі, який включає премії, надбавки, безкоштовне медичне обслуговування, путівки до закладів для оздоровлення та відпочинку;

- удосконалення системи мотивації працівників і визначення доплат за сприяння підтримці інтелектуально-кадрової безпеки залізничного транспорту;

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі і забезпечення розвитку корпоративної культури;

- розробка і впровадження ефективної антикорупційної політики.

Це щодо подолання небезпек пов'язаних із реформуванням галузі.

Відносно впливу процесу цифровізації, то слід зазначити, що зазначений процес є фактором кардинальних змін, що відрізняються високою складністю,

варіабельністю, невизначеністю динаміки і є базисом для глибокої трансформації в системі інтелектуально-кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту.

Цифрова економіка несе в собі колосальну невизначеність перспектив розвитку майбутнього. На ринок праці і на розвиток трудових ресурсів будуть впливати такі чинники, як (рис. 3.4):

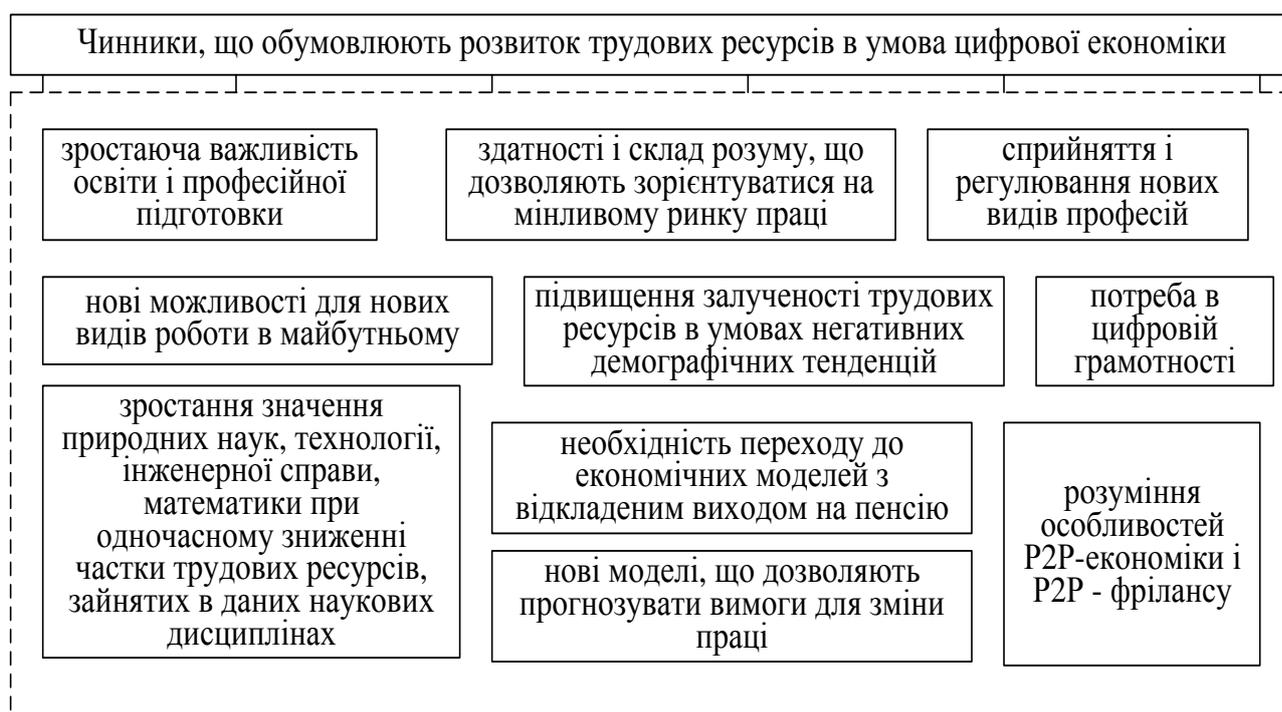


Рис. 3.4. Чинники, що обумовлюють розвиток трудових ресурсів в умовах цифрової економіки

- зростаюча важливість освіти і професійної підготовки;
- нові можливості для нових видів роботи в майбутньому;
- потреба в цифровій грамотності;
- зростання значення природних наук, технології, інженерної справи, математики при одночасному зниженні частки трудових ресурсів, зайнятих в даних наукових дисциплінах;
- здатності і склад розуму, що дозволяють зорієнтуватися на мінливому ринку праці;

- сприйняття і регулювання нових видів професій;
- підвищення залученості трудових ресурсів в умовах негативних демографічних тенденцій;
- необхідність переходу до економічних моделей з відкладеним виходом на пенсію;
- нові моделі, що дозволяють прогнозувати вимоги для зміни праці;
- розуміння особливостей P2P-економіки і P2P - фрілансу.

Також слід зазначити, що цифрові технології з величезною швидкістю трансформують людські і виробничі відносини.

Багато вітчизняних підприємств в повній мірі відчують вплив факторів макросередовища на показники власної конкурентоспроможності. Так, зокрема, здійснюється формування глобального цифрового ринку праці, відмінна риса якого в даний час є можливість працювати де і коли завгодно, визначає основних лідерів і аутсайдерів. Ті вітчизняні підприємства, які сформуєть чітку стратегію розвитку своїх трудових ресурсів, зможуть зайняти гідну нішу на новому ринку праці, ефективно використовувати людський капітал, раціонально організувати систему підготовки та перепідготовки кадрів і забезпечити економічну безпеку.

Одночасно формуються різноманітні цифрові моделі бізнесу і цифровий працівник.

Економісти, соціологи, політологи знаходяться в пошуках інструментів, які дозволять створити деяку визначеність майбутнього, адже нестійка зайнятість призводить до довгострокових негативних наслідків, повну оцінку яких поки що важко уявити.

Найбільш ефективним, на наш погляд, інструментом зниження невизначеності в цифровій економіці стане розробка та реалізація узгоджених між собою глобальних, національних, регіональних, корпоративних та особистісних стратегій розвитку трудових ресурсів.

«Стратегія - це путівник до вивірених пріоритетів і ціляй через хаос майбутнього і невідомого» [230]. Стратегування за методологією В.Л. Квінта передбачає виявлення довгострокових тенденцій різного рівня і узгодження інтересів всіх суб'єктів стратегування [230], що і призводить до позитивного економічного і суспільного ефективного результату.

Основними тенденціями, які повинні бути враховані в стратегії розвитку трудових ресурсів, є [231]:

1) збільшення інвестицій в розвиток здібностей людини навчання протягом усього життя для всіх; підтримка людей в перехідні періоди; гендерна рівність; посилення соціального захисту;

2) збільшення інвестицій в інститути ринку праці: встановлення загальної трудової гарантії; посилення суверенної контролю над часом роботи; відродження колективного представництва; розвиток технологій в інтересах гідної праці.

3) збільшення інвестицій в гідну і стабільну зайнятість.

Видається логічним, що успішний розвиток цифрової економіки відбувається за умови накопичення людського капіталу в частині вироблення відповідних навичок і здібностей, що сприяє виникненню нових професій. Так планується, що на підприємствах залізничного транспорту до 2030 року виникнуть нові професії (рис. 3.5):

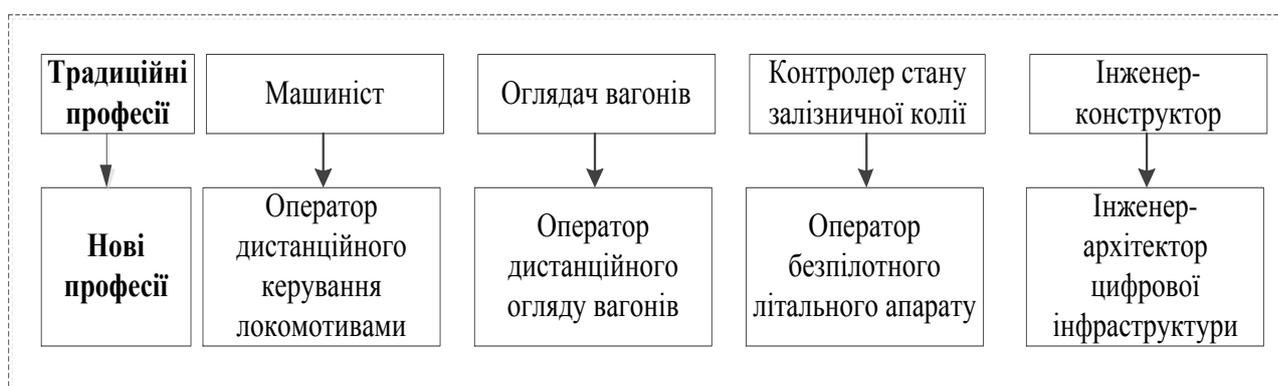


Рис. 3.5. Майбутні професії у сфері залізничного транспорту (сформовано автору на основі [52])

- оператор дистанційного керування;
- оператор дистанційного огляду вагонів;
- оператор безпілотного літального апарату;
- інженер-архітектор цифрової інфраструктури.

Однак, коло таких здібностей і методів їх оцінки поки що є розмитими, що стало предметом наукових дискусій.

Метою дослідження є визначення комплексу навичок, необхідних працівникам з метою розвитку цифрової економіки.

Відповідно до наукових здобутків [231] основою розвитку людського капіталу можна назвати тріаду:

- digital skills (цифрові навички);
- soft skills (гнучкі навички);
- навички аналізу і обробки інформації.

Використовувати з цією метою лише цифрові навички можна вважати цілком недостатнім, що не буде відповідати вимогам нового господарського устрою.

До базових цифрових навичок Digital Competence Framework [232], що застосовуються в Європейському союзі, відносять:

- навички отримання інформації;
- онлайн комунікації;
- створення цифрового контенту;
- електронну безпеку;
- можливість знаходження рішень.

На практиці це означає вміння користуватися електронною поштою, текстовими і обчислювальними редакторами, пошуковими системами, здатність заповнювати форми онлайн, вміння редагувати мультимедійні дані і документи, знайомство з електронною комерційною роботою як в ролі покупця, так і продавця, вміння налаштувати програму під свої вимоги, базове програмування.

У зв'язку з цим важливим є визначення так званого цифрового мінімуму. Однак, на даний момент цифровий мінімум не визначено.

Soft skills за класифікацією Eastern Kentucky University включають в себе близько десяти позицій, зокрема навички роботи в команді та комунікації, гнучкість, ввічливість, чесність, комунікабельність, позитивний настрій, відповідальність, трудову етику [232]. Не варто забувати і про знання іноземних мов, лідерство, незалежності мислення.

До навичок аналізу і обробки інформації можна віднести швидкочитання, ефективно запам'ятовування, пошук інформації, аналіз тексту. Вкрай важливим слід вважати подолання поширеної в сучасному суспільстві фрагментарність мислення, формування цілісної і не суперечливої картини світу.

Одним з основних трендів в області управління людськими ресурсами організації є автоматизація HR-процесів. Поряд з кадровим адмініструванням, рекрутігом швидко розвиваються напрямком автоматизації HR-процесів є навчання працівників.

Підвищити ефективність корпоративного навчання можна за рахунок розвитку дистанційних технологій і впровадження нових форматів навчання. Кожен другий експерт вважає перспективним перехід від розрізнених он-лайн курсів до електронної освітньої платформи – багатофункціональною системою для автоматизації управління навчальним закладом / підрозділом – основними завданнями якої є організація освітнього процесу на базі засобів інформаційно-комп'ютерних технологій; реалізація інтерактивного інформаційної взаємодії між слухачем, викладачем і системою на локальному та глобальному рівні; автоматизація документообігу та освітньої діяльності навчального закладу.

Експерти відзначають, що майбутнє корпоративного університету в створенні віртуальної корпоративної середовища або електронного корпоративного університету. Для ефективного управління системою цифрового корпоративного навчання необхідно, перш за все, розуміння сутності ряду основоположних понять.

Електронний корпоративний університет – це вид корпоративного університету, заснований на освітньому взаємодії віддалених один від одного педагогів і слухачів, реалізується за допомогою мобільних та інших технологій і ресурсів мережі Інтернет.

Особливостями електронного корпоративного університету є (табл. 3.3):

- швидкий доступ до контенту;
- швидка передача знань між людьми;
- низька вартість навчання за рахунок оптимізації витрат, можливість навчання дуже великої аудиторії;
- контроль над ефективністю навчання в процесі самого навчання;
- надання можливості самому співробітнику ефективно розпоряджатися часом навчання;
- створення і контроль над індивідуальним планом розвитку співробітника спільно з викладачем.

Таблиця 3.3

Особливості та результати побудови електронного корпоративного університету (складено автором на основі [232])

Особливості електронного корпоративного університету	□ Результати побудови електронного корпоративного університету
1	2
швидкий доступ до контенту	з'являється активний інструмент реалізації стратегії компанії: розвиток персоналу не тільки працює на “покриття дефіциту знань і навичок”
швидка передача знань між людьми	забезпечуються довгострокові потреби організації у кваліфікованих кадрах

Продовж. табл. 3.3

1	2
низька вартість навчання за рахунок оптимізації витрат, можливість навчання дуже великої аудиторії	з'являється можливість підвищити мотивацію перспективних, талановитих співробітників
контроль над ефективністю навчання в процесі самого навчання	з'являється можливість відслідковувати і постійно підвищувати ефективність навчання та розвитку
надання можливості самому співробітнику ефективно розпоряджатися часом навчання	забезпечується налагоджений бізнес-процес розвитку співробітників, чітко визначається відповідальність кожного учасника цього процесу
створення і контроль над індивідуальним планом розвитку співробітника спільно з викладачем	

Електронний корпоративний університет відрізняється від електронних курсів тим, що в ньому зберігається тьюторство і частково методи самостійного навчання (все індивідуальні плани навчання слухачів відслідковуються і контролюються). Електронні курси можуть існувати автономно, лише після закінчення їх відбувається оцінка результатів навчання.

Електронний корпоративний університет – це віртуальне освітнє середовище, що включає в себе можливості навчання на основі онлайн і офлайн технологій.

Для створення електронного корпоративного університету необхідне використання безкоштовних або власних LMS-систем. LMS (Learning Management System) – платформа для навчання, включає в себе певні блоки (модулі), які позначені розробником («Тести», «Оцінка», «Форум», «Лекції» і т.п.). Всі модулі (блоки) можуть бути фіксовані, створюватися під запит бізнесу або додаватися самою організацією.

В останньому випадку LMS-система буде бізнес-орієнтованою – найбільш підходящим варіантом для корпоративних університетів. При правильному виборі необхідної платформи електронний корпоративний університет може бути успішно впроваджений і змінений відповідно до кожного співробітника. В даний час досить затребуваним є «Електронний університет MOODLE» – система управління навчанням або віртуальна навчальне середовище.

Електронні корпоративні університети в перспективі повинні стати органічною частиною екосистеми цифрового підприємства. Найбільш важливими ефектами цифровізації, за умови запуску єдиної для організації "розумної" інформаційної, а в подальшому й інтелектуальної платформи:

- кроссфункціональна аналітика;
- управління залученням людей;
- створення «внутрішнього ринку праці»;
- запобігання відтоку ключових фахівців та інші.

Для роботи електронного корпоративного університету необхідна інтеграція всіх HR-процесів на базі єдиної методології, впровадження інтегрованої хмарної системи управління талантами. При цьому електронний корпоративний університет повинен бути сумісний і мати доступ до інших освітніх електронних систем як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях.

Традиційні технології управління персоналом істотно змінюються в умовах цифровізації економіки. З одного боку, значно змінюється зміст застосовуваних кадрових технологій. З іншого боку, інформаційні технології в сфері управління персоналом істотно впливають на умови, правила та процедури використання традиційних методів управління персоналом і одночасно створюють нові методи управління працівниками.

В останні роки штучний інтелект міцно увійшов в життя як людей, так і великих і середніх корпорацій по всьому світу. В 2017 році був побитий рекорд

по залучених інвестицій в штучний інтелект: вони склали приблизно 50 мільярдів доларів США.

Розглянемо найбільш популярні тренди в корпораціях зі створення симбіозу між штучним інтелектом і управлінням персоналом.

Сферу управління персоналом можна умовно поділити на кілька частин:

- 1) прийом співробітників на роботу;
- 2) моніторинг ефективності персоналу, постановка цілей співробітникам і підвищення їх компетенцій за допомогою штучного інтелекту;
- 3) регулювання процесу підвищеної плинності кадрів, попередження та ліквідація загрози звільнення ключових кадрових одиниць.

Прийом на роботу – одна з ключових сфер в менеджменті персоналу. Від того, яких співробітників найме та або інша організація, залежать її успіх на ринку і темпи зростання. На даний момент багато компаній вже застосовують технології штучного інтелекту при прийомі на роботу. За даними Форбс, технології штучного інтелекту в найближчі 10 років замінять 16% HR-професій.

Процес найму нових співробітників прискориться в кілька разів, адже штучний інтелект має здатність аналізувати великі обсяги інформації. Штучний інтелект вже вміє визначати приховані якості здобувача вакансії: він розпізнає властивості характеру, ціннісні та етичні установки кандидата на посаду, здатний аналізувати слабкі сторони компанії та підбирати саме того співробітника, робота якого сприятливо позначиться на всій організації. Таким чином, роль штучного інтелекту в доборі кадрів дуже значна. Технологія дозволяє компанії швидко підбирати потрібних співробітників. Перспективами в даній сфері є: штучний інтелект здатний навчатися і пристосовуватися до змін на ринку праці, тому впровадження високотехнологічних експертних систем в процес відбору персоналу – вигідне і практичне нововведення для організацій.

Моніторинг ефективності співробітників – важлива компонента успіху корпорації. За версією порталу Datafloq, штучний інтелект полегшує керівництву контроль за виконанням обов'язків співробітниками, особливо

якщо компанія має філії в різних країнах і містах. Завдяки технологіям штучного інтелекту керівництво компанії зможе підвищувати продуктивність співробітників, контролюючи їх діяльність, ґрунтуючись на інтелектуальних даних, ставити їм правильне і раціональні завдання. Багато співробітників часто некоректно розставляють пріоритети, однак за допомогою штучного інтелекту вони зможуть приймати рішення швидко, якісно і раціонально.

Комп'ютерні програми можуть аналізувати нестачу знань у кадрів в тій чи іншій області, ґрунтуючись на статистиці пошукових запитів в браузері або ж на часі виконання тієї або іншої роботи. Завдяки цьому співробітник зможе вчасно піти на курси підвищення кваліфікації і без зниження продуктивності продовжити працювати.

Робота в сфері управління персоналом має на увазі контроль за плинністю кадрів і запобігання спонтанних звільнень співробітників. Щодо того як штучний інтелект може вплинути на дані обставини, то слід зазначити, що штучний інтелект здатний сканувати рівень залученості співробітників компанії з метою запобігання їх звільнення і плинності в кадрах. Дійсно, якщо в потрібний момент надати співробітникові підтримку, він може передумати звільнитися, що сприятливо позначиться на ефективності всієї компанії, адже сформований і цілісний штат працює набагато краще, ніж той, де існує плинність.

Приклад такої системи управління персоналом можна знайти в Японії, де впровадили технології, які порівнюють показники працівників корпорації з їх колишніми колегами, звільнилися з тих чи інших причин. Система аналізує кадровий склад і виявляє тих співробітників, які швидше за все звільняться в найближчі півроку. Це дозволяє керівництву втрутитися і запобігти звільненню.

Підводячи підсумки, можна відзначити досить широкий спектр компетенцій та перспектив використання штучного інтелекту в сфері управління персоналом.

Плюси впровадження цієї технології в корпорації:

- підвищення ефективності працівників;

- контроль за виконанням завдань;
- запобігання звільнення цінних кадрів.

Недолік в неупередженості штучного інтелекту. Штучний інтелект поки що не здатний взаємодіяти з іншими комп'ютерними програмами, пов'язаними з іншими галузями знань, на відміну від людей, які можуть кооперуватися і легко обмінюватися знаннями та досвідом.

Проблема оцінки та обліку цифрових компетенцій при проведенні тарифікації робіт стає однією з найбільш актуальних проблем системи управління персоналом в результаті стрімкого розвитку інформаційних технологій та їх широкого використання в трудовій діяльності працівників. Однак в даний час на вітчизняному ринку праці єдиних узгоджених підходів до кількісної оцінки цифрових компетенцій при вимірюванні складності виконуваної роботи поки не вироблено. На нашу думку слід враховувати цифрові компетенції в процесі тарифікації робіт в якості факторів оцінки посад на основі використання кількісних методів оцінки.

Більшість сучасних вітчизняних компаній регулярно застосовують на практиці кількісні бальні методи оцінки складності виконуваної роботи для побудови раціональної, обґрунтованої ієрархії посад, упорядкованих посадових рівнів або тарифної сітки. Розробка і реалізація збалансованої, логічної і несуперечливої кадрової політики передбачає використання зрозумілих для працівників і потенційних кандидатів методів опису і оцінки посад, що дозволяє компаніям більш успішно залучати кандидатів на зовнішньому ринку праці та ефективно управляти працівниками на внутрішньому ринку.

Раціональна і обґрунтована ієрархія посад забезпечує точну оцінку різниці в складності виконуваної роботи, більш обґрунтований розрахунок рівня і структури винагороди працівників різних посадових рівнів (тарифних розрядів), а також ефективну організацію і нормування праці співробітників [234].

В процесі тарифікації посади оцінюються такі показники діяльності працівника як: набір і зміст виконуваних функцій; рівень складності праці;

особливості умов праці на робочому місці; розміщення та планування робочого місця; вимоги до особистих якостей працівника.

Оцінка посад як складова частина аналізу роботи дозволяє отримати повну і точну особистісну специфікацію - документ, що описує вимоги посади до працівника, що включає основні компетенції, якими повинен володіти працівник для успішного виконання роботи [235]. Найчастіше до компетенцій включають вимоги до освіти, професійного і управлінського досвіду роботи, особистісним здібностям і навичкам поведінки співробітника.

Найбільш поширені методи оцінки посад включають в себе оцінку навичок спілкування, в тому числі з використанням інформаційних технологій. У традиційних моделях оцінки складності праці вимоги до інформаційних компетенцій працівника, як особливий фактор оцінки, в остаточному вигляді не сформульовані. Однак використання інформаційних технологій у професійній діяльності істотно змінює складність праці і має бути кількісно вимірною.

Одна з найбільш поширених на міжнародному і українському ринку праці базова модель компанії Hay Group включає в себе такі чинники оцінки як:

- «Knowhow», в тому числі «Professional and technical skills», «Organizing and managerial skills» і «Communication skills»;
- «Problem solving», в тому числі «Thinking environment» і «Thinking challenge»;
- «Accountability», в тому числі «Freedom to act», «Magnitude» і «Impact».

Успішність здійснення перетворень, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки відповідно до прийнятої стратегії цифрової трансформації, залежить від розвитку людського капіталу і формування компетенцій та навичок у працівників [236]. За останні роки суттєво змінився склад затребуваних професій, компетенцій і навичок, що вимагає перегляду й уточнення існуючих підходів до розроблення програм розвитку персоналу і формування кадрового резерву ПЗТ (рис. 3.6).

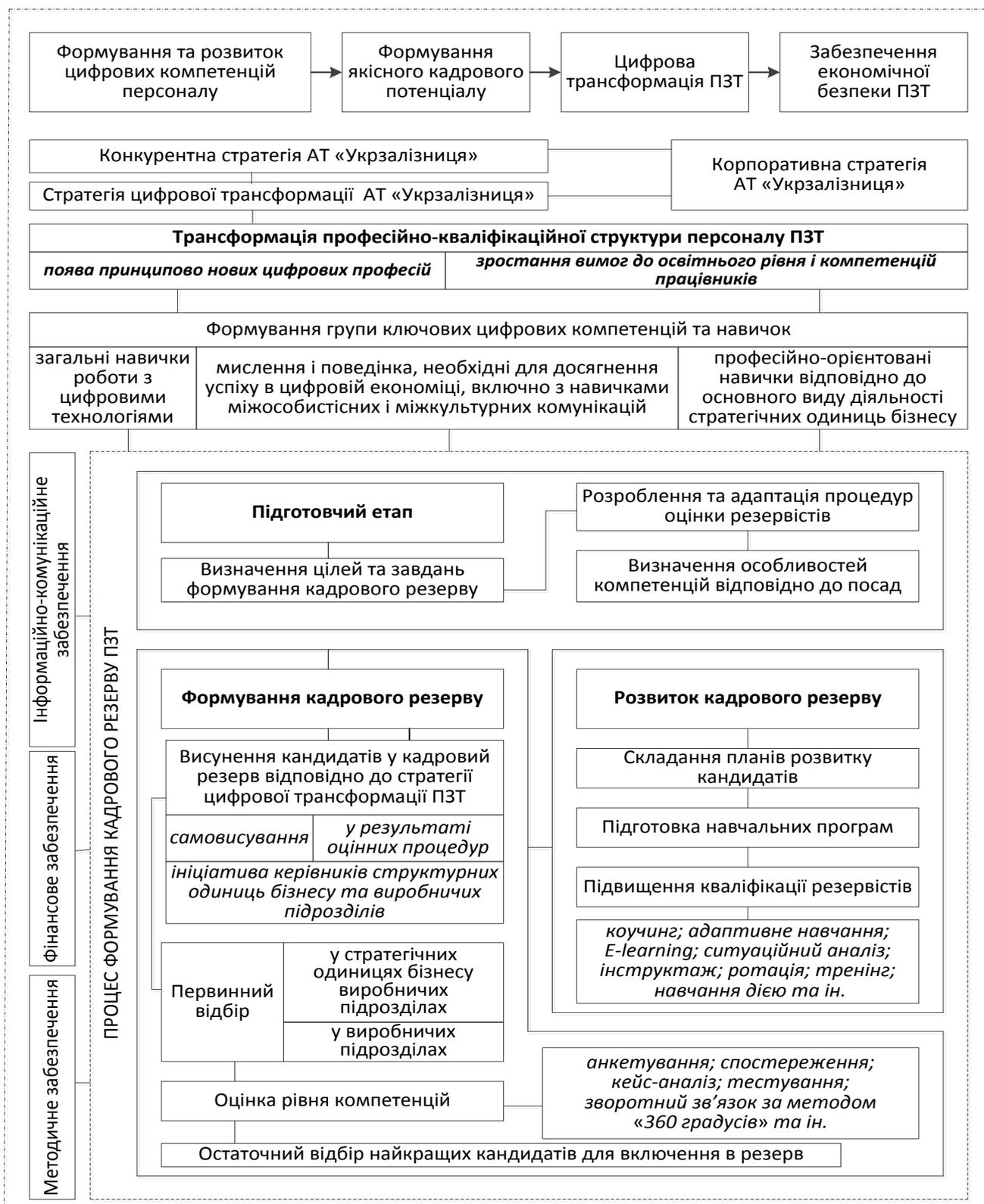


Рис. 3.6. Система формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту (розробка автора)

Визначено, що наразі удосконалення процесу формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту має відбуватися на основі

вирішення завдань розроблення моделей, оцінювання і розвитку цифрових компетенцій працівників, обраних до резерву. Як ключові цифрові компетенції працівників підприємств залізничного транспорту виділено: навички роботи з цифровими технологіями; мислення і поведінка, необхідні для досягнення успіху в цифровій економіці, включно з навичками міжособистісних і міжкультурних комунікацій; професійно-орієнтовані навички.

3.3. Забезпечення інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту в інформаційній сфері

Сучасний уклад економічної сфери суспільства на даному етапі активно витісняється таким новим напрямком, як цифрова економіка. Цифрова економіка охоплює всі сфери суспільства і активно залучає як фізичних, так й юридичних осіб. Зміни, що відбуваються в сфері економіки сприяють трансформації інших сфер життя суспільства. З'являються нові професії та робочі місця, які вимагають придбання відповідних знань і навичок.

Однією з ключових проблем в процесі формування цифрового залізничного транспорту є забезпечення інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту. Інформація є важливим стратегічним ресурсом АТ «Укрзалізниця», а ефективне її використання, в сучасних умовах господарювання, може створити позитивний імпульс для подолання загальносистемних небезпек розвитку галузі. Однак цифрова трансформація залізничного транспорту підвищує ризик її пошкодження та витоку.

Пов'язано це з тим, що частина інформації, яка належить споживачам даних інформаційних послуг, як фізичним, так і юридичним особам носить конфіденційний характер, схильна до таких загроз, як її втрата або доступ до неї інших фізичних і юридичних осіб.

Інформаційна безпека «стає сьогодні найважливішим фактором розвитку цифрової економіки, розширення електронної взаємодії учасників ринку, впровадження елементів блокчейна, масштабне використання нових технологій виводить на перший план питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняної фінансової системи, забезпечення її безпеки як об'єкта критичної інформаційної інфраструктури» [237].

Захищеність інформаційних систем має стратегічне значення не лише для суб'єктів господарювання, але й для всієї країни. Аналіз нормативно-правового поля України засвідчує, що в нашій державі наявна низка законодавчих та інших нормативно-правових актів спрямованих на регулювання, захист та розвиток вітчизняного інформаційного простору.

Зовнішня експертиза, яка неодноразово здійснювалася, зокрема представниками ОБСЄ, підтвердила, що законодавча та нормативно-правова база функціонування інформаційної сфери України в цілому відповідає європейським нормам. Тобто мова йде про те, що сьогодні в нашій державі вже створено основи такої галузі українського законодавства як інформаційне.

Найбільш суттєвими на означеному напрямі є закони: «Про інформацію» [238], «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» [239], «Про інформаційні агентства» [240], «Про державну таємницю» [241], «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів» [242], «Про Концепцію національної програми інформатизації» [243], «Про науково-технічну інформацію» [244], «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [245], «Про електронні документи та електронний документообіг» [246], «Про захист персональних даних» [247]. Цей перелік законів треба доповнити останніми законодавчими актами, які було прийнято у 2017 році: Закон України «Про доступ до об'єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку телекомунікаційних мереж» [248], Закон України «Про електронні довірчі послуги» [249] та ін.

Аналіз законодавчої бази показав, що мають місце окремі проблеми, факти неузгодженості, прояви інформаційної та науково-дослідної асиметрії.

Наприклад, у нормативних актах не забезпечено гарантії права на використання інформації; більша частина відноситься до інформації з обмеженим доступом практично без усяких підстав; слабо визначено правову та фінансово-економічну основи інформаційної діяльності підприємств, а головне - не здійснюється захист інформації.

Разом з тим ситуація явно загострюється зростанням рівня загроз в інформаційному просторі, при цьому методи, способи і засоби таких злочинів закономірно стають все витонченішими, що вимагає адекватних заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту в інформаційній сфері суб'єктів ринку залізничних перевезень.

У світлі існуючої ситуації в сфері інформаційної безпеки відзначається також ще один факт, який представляє небезпеку для українських користувачів мережі. Понад 60% інформації, що передається, всередині вітчизняного інформаційного простору, проходить через сервери інших держав, що підвищує можливість доступності її для читання сторонніми особами [250].

В умовах глобальних масштабів трансформації економіки підприємства залізничного транспорту, з метою формування позитивного іміджу галузі та побудови ефективною довірчої бізнес-співпраці, вимушені збільшити кількість інформаційних обмінів зі стейкхолдерами та розміри наданої їм інформації. Однак інформаційний обмін може вийти за межі дозволеного та створити додаткові загрози на шляху розвитку підприємств залізничного транспорту. В таких умовах набуває питання пошуку оптимальних напрямків захисту конфіденційних даних АТ «Укрзалізниця» та визначення дієвих шляхів забезпечення інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту в інформаційній сфері. Для виконання зазначеного спочатку з'ясуємо потенційні джерела витоку конфіденційної інформації. За даними аналітичного центру InfoWatch щороку спостерігається зростання випадків витоку інформації, 2018 р не є виключенням (рис. 3.7).

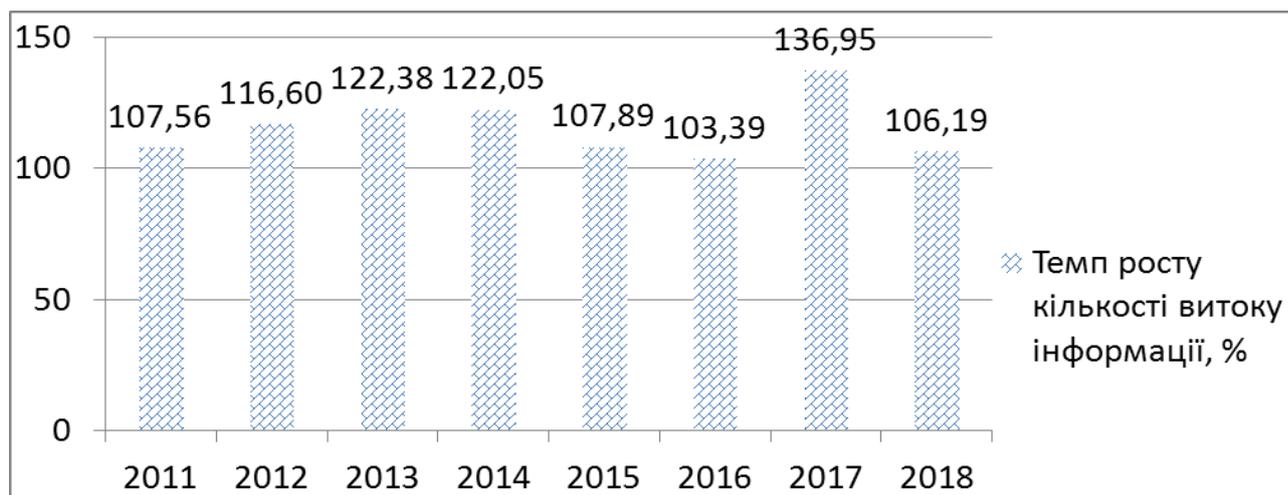


Рис. 3.7. Темпи росту витоку інформації за 2011 – 2018 рр.

(складено автором на основі [252])

З метою вирішення проблеми витоку інформації необхідно виявити фактори, які сприяють втраті інформації. Зовнішні атаки зумовили 10 з 20 зафіксованих «мегавитоків» (понад 10 млн на кожну), на які припали 7,68 млрд скомпрометованих записів (98% загального числа). У 43 випадках обсяг скомпрометованих даних перевищив 1 млн записів. У 50,5% випадків винними у витоках виявилися співробітники компаній, в 3,22% випадків вищі керівники і інші привілейовані користувачі (рис. 3.8).

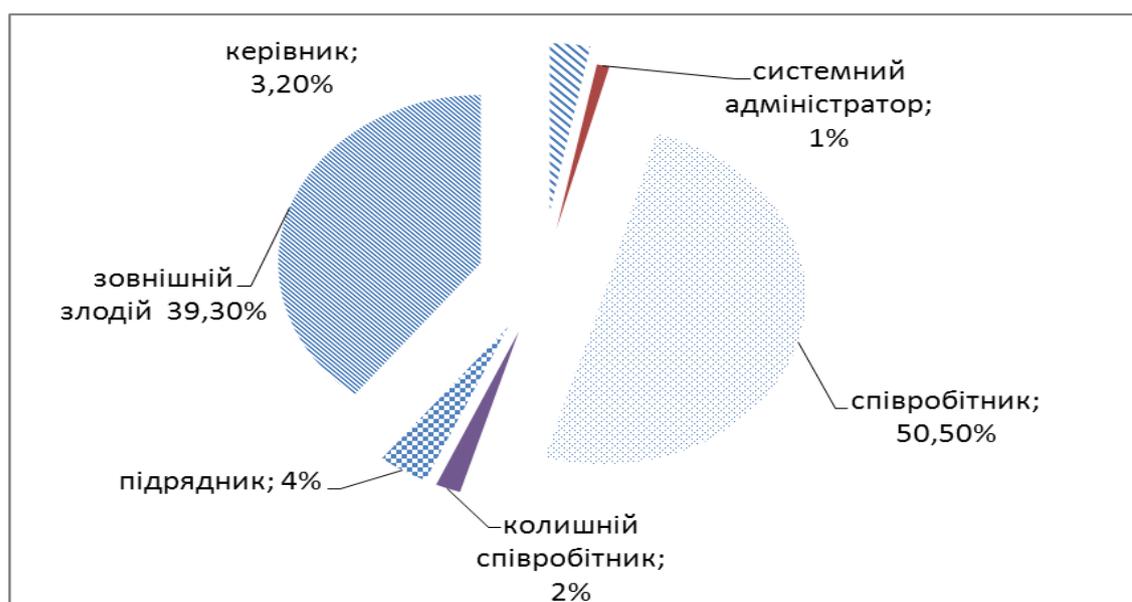


Рис. 3.8. Структура винних у витоці інформації у 2018 р. [252]

Щодо каналів передач запозиченої інформації, то дослідження показали, що найбільша питома вага припадає на Інтернет сітку (браузер, Cloud), а вже потім на електронну пошту, структура каналів передач запозиченої інформації майже незмінна протягом 2017 – 2018 рр. (рис. 3.9).

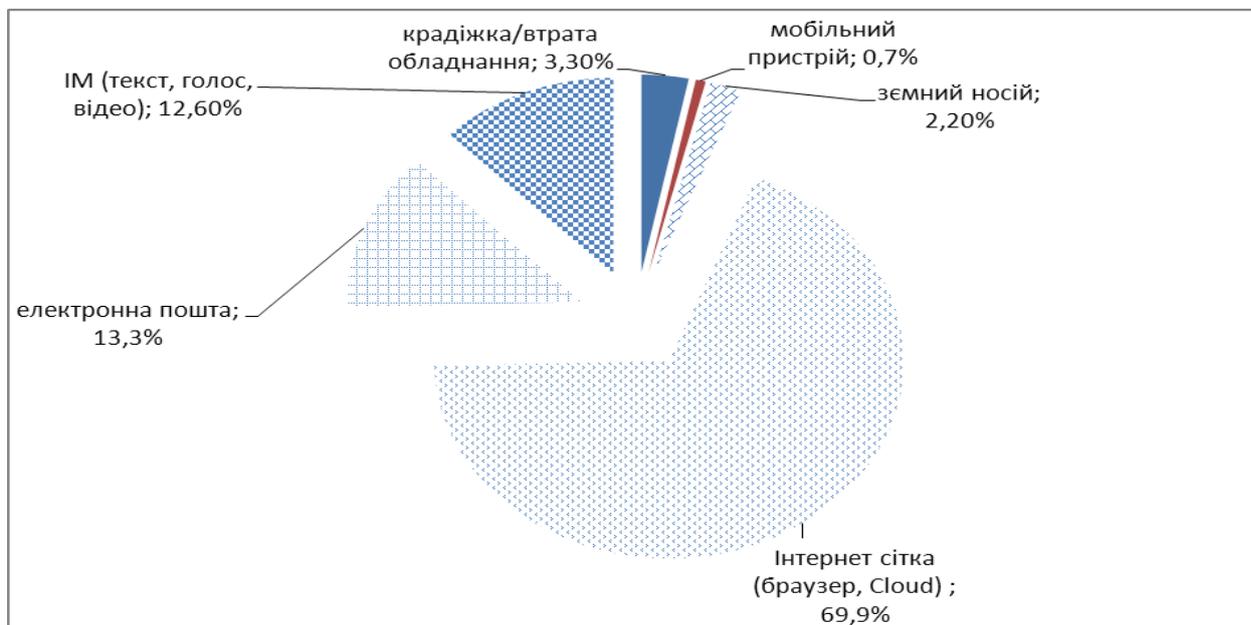


Рис. 3.9. а) Структура каналів передач запозиченої інформації у 2017 р. [252]

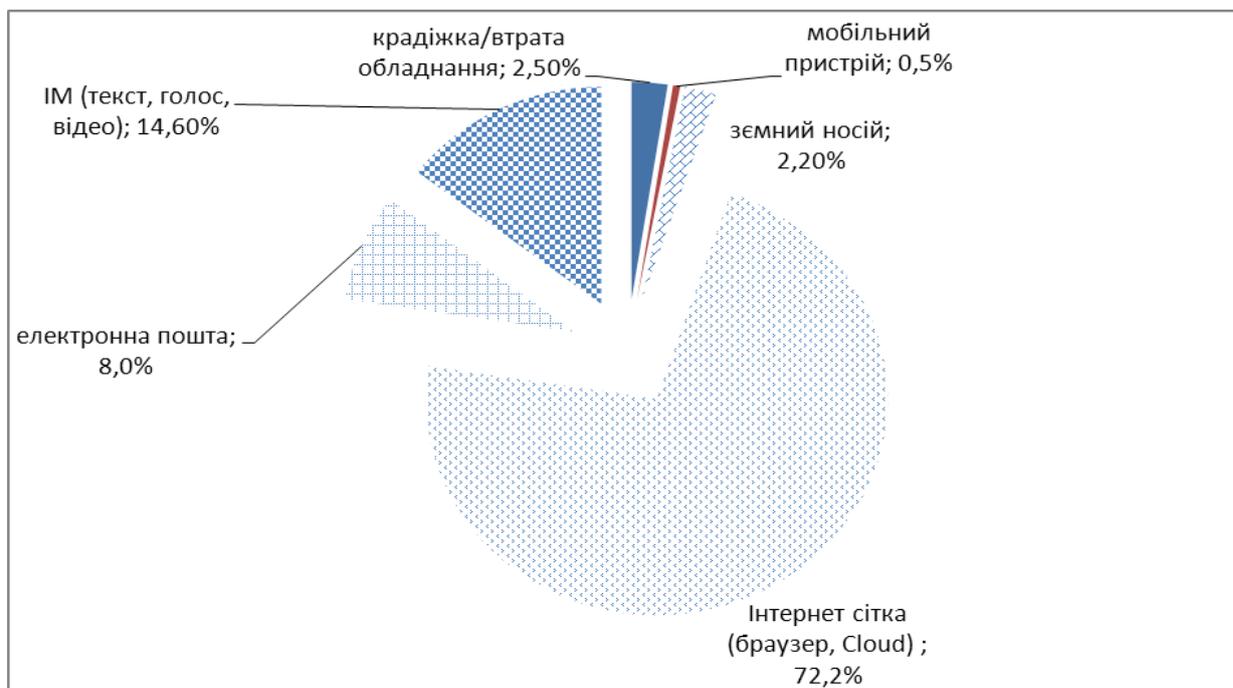


Рис. 3.9. б) Структура каналів передач запозиченої інформації у 2018 р. [252]

Щодо галузевої карти втрати даних, то тут протягом 2017 – 2018 рр. спостерігаються істотні зміни по галузям (рис. 3.10): медицина, торгівля та HoReCa, високі технології.

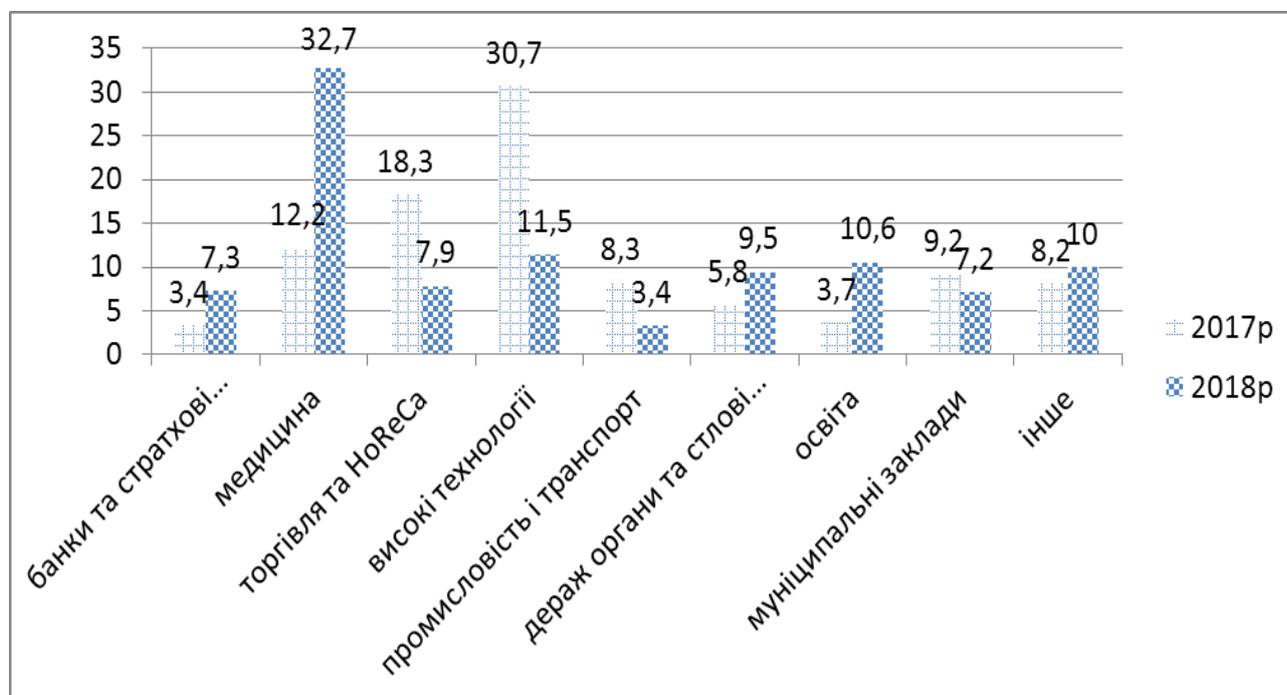


Рис. 3.11. Галузева карта втрати даних за 2017 – 2018 рр. [252]

Зважаючи на ключову роль підприємств залізничного транспорту, які наразі забезпечують до 3% ВВП України, а також той факт, що недостовірність або заміна деякої інформації може завдати серйозної матеріальної і моральної шкоди. У даних умовах вкрай актуальним є питання забезпечення інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту.

Багато економістів, аналітиків і фахівці у сфері інформаційних технологій [252 - 258] стверджують, що Україна ще не готова розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (табл. 3.4), але вона не повинна стояти осторонь, а їй необхідно стати в сучасних умовах господарювання активним учасником в сфері розвитку цифрової економіки.

Такі провідні експерти як С.Ф. Гуцу, К.І. Долженко, Ю.О. Коваленко, Н. М. Краус, О. П. Голобородько, К. М. Краус, О.В. Данніков, К.О. Січкаренко [259 - 263] сходяться в думці, що не лише електронна торгівля може стати

головним драйвером для розвитку цифрової економіки в державі та її активного залучення в якості ключового гравця до світової економіки. Вони вважають, що обов'язково слід звернути увагу на пошук дієвих напрямків забезпечення інформаційної безпеки вітчизняних підприємств, особливо якщо це стосується одного з найбільших підприємств України – АТ «Укрзалізниця».

Таблиця 3.4

Позиції України та інших країн світу за індексом мережевої готовності 2017 р., (NRI) (складено автором на основі [251])

Країна	Місце у рейтингу
1	2
Сінгапур	1
Фінляндія	2
Швеція	3
Німеччина	15
Франція	24
ОАЕ	26
Малайзія	31
Іспанія	35
Казахстан	39
Росія	41
Польща	42
Італія	45
Туреччина	46
Азейбарджан	53
Грузія	58
Китай	59
Україна	64

Продовж. табл. 3.4

1	2
Південна Африка	65
Болгарія	69
Кенія	86
Єгипет	96
Мадагаскар	138

При цьому обов'язково слід розробити і запропонувати свій варіант забезпечення інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту в інформаційній сфері.

Як показали дослідження, що однією з ключових проблем в системі забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифрової економіки є і низький рівень культури інформаційної безпеки. Працівники не завжди усвідомлюють ризики втрати економічної інформації, крім того слід зазначити, що найбільший відсоток витоків припадає саме на внутрішніх співробітників, саме внутрішні співробітники в більшості випадків причетні до втрати інформації.

З метою формування культури інформаційної безпеки в сучасних компаніях потрібно регулярно проводити тренінги і семінари з підвищення обізнаності працівників, а корпоративні служби інформаційної безпеки повинні бути максимально відкриті для взаємодії з колегами з інших підрозділів при виникненні питань і проблемних ситуацій.

Термін «культура» походить від латинських слів «colo», «cultio», що означає обробіток, «colore» – обробляти, вирощувати, а пізніше – поклонятися та вшановувати богів чи предків. До середини I ст. до н. е. ці слова пов'язувалися із землеробською працею, але Марк Порцій Катон (234–149 рр. до н. е.) у своєму трактаті «Про землеробство» уже пише не просто про обробіток землі, а про «обробіток окремої ділянки, яка неможлива без особливого душевного настрою» селянина.

Поступово поняття «культура» поширюється на такі сфери людської діяльності, як виховання, навчання, тобто вдосконалення самої людини – у листах Марка Тулія Цицерона (106 – 43 рр. до н. е.), відомих під назвою «Тускуланські бесіди» (45 р. до н. е.), у вислові «культура духу є філософія» йшлося саме про це. В епоху Середньовіччя слово «культура» продовжує використовуватися у значенні аграрного виробництва («agri cultura»), але в інших сферах людського буття воно набуває значення «культу» («cultus»). У XVII ст. слово «культура» починає вживатися як самостійний термін для означення духовного світу людини, що здатна протистояти природі, а культурна європейська людина Нового часу починає протиставлятися «природній людині минулого» [264].

Зараз культура – це складний суспільний феномен, що відіграє величезну роль у життєдіяльності людини: праця, побут, дозвілля, спосіб життя як окремої особи, так й усього суспільства, менталітет тісно пов'язані з рівнем розвитку культури [264].

Культура впливає на характер поведінки, стиль і форми спілкування людей, їх свідомість, духовні потреби, ціннісні орієнтації. Рівень культури визначає подальшу долю людини, ціль її життя [264].

Отже, культура – це специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений продуктами матеріальної й духовної праці, системою соціальних норм й настанов, духовними цінностями, сукупністю відносин людей з природою, між собою та ставленням до власної особистості, це система життєвих орієнтацій суб'єкта.

У значенні «культури» часто вживається поняття «цивілізація». Цивілізація – це матеріальна культура або доцільна впорядкованість людського середовища. Поняття «культура» вживається [265]:

– для характеристики певних історичних епох (первісна культура, антична культура, середньовічна культура і т. ін.);

- для визначення конкретних людських спільнот, народностей, націй (українська культура, культура племені майя, американська культура тощо);
- для визначення специфічних сфер життєдіяльності (культура праці, політична культура, художня культура), у вужчому смислі – як сфера духовної життєдіяльності людей;
- як сумарний термін, що характеризує предметні результати діяльності людини: машини, споруди, результати пізнання, твори мистецтва, норми моралі й права і т. ін.).

Отже, під поняттям «культура» розуміють людські сили й здібності, що реалізуються у процесі життєдіяльності: знання, вміння, навички, рівень інтелекту, морального й естетичного розвитку, світогляд, засоби й форми спілкування людей.

Культура – це відношення до явища більшості. Більшість співробітників усередині організації, зовні організації, країн зовні країни. Більшість членів сім'ї, друзів, сусідів, експертів спільноти. Людям значно комфортніше спілкуватися всередині однієї системи цінностей, і вони прагнуть потрапити в своє коло. І це нормальна психологія, загальна культура – пропуск. Далеко за прикладом ходити не треба – мова [266].

Людина, як правило, діє стереотипами, властивими його культурі. Якщо раніше при рівневій системі безпеки все визначалося процедурою допуску і документами, то і зараз ці стереотипи збереглися і навіть посилилися в атмосфері тотальної недовіри. Паперова безпеку все ще превалює над безпекою, заснованої на довірі.

Чим вище довіра, тим простіше процедура передачі справ між людьми. Чим складніше процедура, тим нижче довіра людям. Це пояснюється просто: довіра часто викликана збігом культурних і ціннісних установок. А оскільки вони встановлені, то часто не виникає потреби взагалі використовувати будь-якої інструкції або інструменту. Люди, які розмовляють однією мовою, розуміють один одного без словника і перекладача.

Для ефективного управління часто досить навчити людей, тренувати і інформувати їх. Відповідальність за їх компетентність несе в будь-якому випадку керівник. Підпис інструктажу – хитрий механізм зняття відповідальності з дійсно відповідальної особи. Сьогодні багато систем безпеки будуються за цим принципом і закономірно стають «паперовими», тому що на практиці це не працює. Не підтверджує збіг культури, а лежить на полиці і є механізмом залякування і недовіри. Формуванню культури ні інструкції, ні підпис про ознайомлення не сприяють.

Однак погодимося, що в особливих ситуаціях взяття відповідальності співробітником в формі підпису про ознайомлення необхідно. Однак кількість таких відповідальних осіб обмежено, і це вже точно не весь колектив.

Наразі з'являється непросте завдання вироблення уявлення про інформаційну культуру, яке дозволило б уникнути крайнощів, примітивного ремісництва і снобістського професіоналізму. При цьому поняття має бути досить ємним, конкретним, щоб, маючи свій фундаментальний зміст, воно в той же час підводило працівників підприємств залізничного транспорту до вибору адекватного оволодіння інформатикою на всьому життєвому циклі.

Проаналізувавши існуючі визначення поняття «інформаційна культура», [32 – 34] можна дійти висновку, що формулювання Е.П. Семенюка на сьогоднішньому етапі розвитку інформатизації найбільш повно відображає сутність інформаційної культури. Вона була покладена в основу вироблення даного поняття, але внесено невелике уточнення, яке повинно її конкретизувати.

Інформаційна культура – рівень практичного досягнення розвиненості інформаційної взаємодії і всіх інформаційних відносин в суспільстві, міра досконалості в оперуванні будь-якої необхідної інформацією з використанням нових інформаційно-телекомунікаційних технологій та їх продукту електронних інформаційних ресурсів [267].

Слід підкреслити, що поняття «інформаційна культура» так само, як і поняття «культура», відображає фактично досягнутий рівень управлінської діяльності на даний момент часу. Інформаційна культура тісно переплітається з

технологічною культурою в тій її частині, яка стосується оперування інформацією про різні види діяльності.

Власне кажучи, вся сфера технології органічно пов'язана з інформаційною культурою вже в силу того, що сама технологія (як конкретний феномен) має інформаційну природу. Тут важливо не просто знання як таке, саме по собі, але і не в меншій мірі можливість його трансляції та практичного втілення за допомогою різних механізмів комунікації та соціальної пам'яті, а комунікативна функція - невід'ємний атрибут інформації в суспільстві.

Виділяють такі критерії інформаційної культури управління (табл. 3.5) [267- 270]:

- вміння адекватно формулювати свою потребу в інформації;
- ефективно здійснювати пошук потрібної інформації в усій сукупності інформаційних ресурсів;
- переробляти і створювати якісно нову інформацію;
- вести індивідуальні інформаційно-пошукові системи;
- адекватно відбирати та оцінювати інформацію;
- здатність до інформаційного спілкування і комп'ютерну грамотність.

Таблиця 3.5.

Критерії інформаційної культури управління

(складено на основі [269, 270])

Показник	Зміст
Критерії інформаційної культури управління	вміння адекватно формулювати свою потребу в інформації;
	ефективно здійснювати пошук потрібної інформації в усій сукупності інформаційних ресурсів;
	переробляти і створювати якісно нову інформацію;
	вести індивідуальні інформаційно-пошукові системи;
	адекватно відбирати та оцінювати інформацію;
	здатність до інформаційного спілкування і комп'ютерну грамотність

Основними принципами інформаційної культури є (табл. 3.6):

Таблиця 3.6.

Принципи інформаційної культури [269]

Принцип	Зміст
1	2
Комплексний підхід до вирішення інформаційних проблем управління	Цей принцип виключає вирішення питань вдосконалення системи управління основною діяльністю підприємства на основі будь-якої окремо взятої науки.
Загальне впорядкування інформаційної системи	У процесі створення, функціонування комп'ютеризованих систем управління на соціально-економічних об'єктах необхідно провести процес упорядкування
Підпорядкування філософії	філософія визначається стосунками розробників проектів КСУ і замовників
Пошук постійно повторюваних характеристик поведінки людей	в більшості акцентується увага на поведінці людей, їх взаємодії, ритуалах, формах прояву шанобливості, манерам поведінки.
Встановлення правил гри	зазначені правила необхідно дотримуватися, щоб досягти успіху в організації і на ринку
Повага прав особистості	заохочення вільного обміну інформацією
Достатня зручність для численних і часто непідготовлених користувачів	користувачі, які спілкуються з електронної обчислювальною технікою в інтерактивному режимі, повинні бути забезпечені відповідно до ергономічної безпеки
Забезпечення безпеки	захист інформації в комп'ютеризованих системах

1. Комплексний підхід до вирішення інформаційних проблем управління. Цей принцип виключає вирішення питань вдосконалення системи управління основною діяльністю підприємства на основі будь-якої окремо взятої науки.

Наприклад, економіки, соціології, кібернетики та ін. Соціально-економічний об'єкт - складний механізм, в якому переплітаються технічні аспекти виробництва (устаткування, технологія, машини); економічні (форми госпрозрахунку, система матеріального стимулювання і т.д.); організаційні (форми і методи управління виробництвом, організація праці) і соціально-психологічні (трудоий колектив, конфліктні ситуації, умови праці, ритм, напруга, стомлюваність). Тому вирішувати проблеми управління цим складним механізмом можна лише на основі комплексного підходу, що базується на даних різних наукових дисциплін.

2. Загальне впорядкування інформаційної системи. У процесі створення, функціонування комп'ютеризованих систем управління на соціально-економічних об'єктах необхідно провести процес упорядкування. Впорядковується все: технологія, процеси управління, структура і потоки інформації, методи управління і обов'язки посадових осіб.

3. Філософія визначається стосунками розробників проектів КСУ і замовників.

4. Пошук постійно повторюваних характеристик поведінки людей, їх взаємодія, ритуали, форми прояву шанобливості, манери поведінки.

5. Встановлення правил гри, яких необхідно дотримуватися, щоб досягти успіху в організації і на ринку.

6. Повага прав особистості, заохочення вільного обміну інформацією.

7. Достатні зручності для численних і часто непідготовлених користувачів, які спілкуються з електронної обчислювальною технікою в інтерактивному режимі, повинні бути забезпечені відповідно до ергономічної безпеки.

8. Забезпечення безпеки - захист інформації в комп'ютеризованих системах.

Принципи інформаційної культури взаємозалежні і одностороннє вдосконалення одного з них зазвичай не дає позитивного ефекту і не виправдовує виробничі витрати. У той же час вимоги до розвитку кожного

принципу визначаються його місцем і роллю в системі, характером і змістом його взаємозв'язку з іншими принципами.

Дослідження [271, 272] показало, що в теорії існує чотири типи інформаційної культури підприємства (табл. 3.7): функціональна культура, культура взаємодії, культура дослідження та культура відкритості.

Таблиця 3.7

Типи інформаційної культури підприємства

(складено автором на основі [271, 272])

Тип інформаційної культури підприємства	Зміст
Функціональна культура	інформацію використовують для впливу на інших. Ця культура найбільшою мірою властива жорстко ієрархічним організаціям з бюрократичною організаційною культурою, де інформація служить, перш за все, для управління і контролю. Характерною інформаційною поведінкою є контроль. В цьому аспекті даний термін використовується як позначення необхідної для організації діяльності. Багато ділових процесів використовуються для контролю в усіх областях - від бухгалтерського обліку до постачання.
Культура взаємодії	Керівники і фахівці в достатній мірі довіряють один одному і тому можуть обмінюватися інформацією, важливою для вдосконалення процесів і зростання ефективності. Прямий обмін інформацією про можливі зриви і провали необхідний для усунення проблем і адаптації до змін. Інформація розглядається як необхідна умова успіху. Доводячи таку інформацію до своїх служб і робочих груп, до споживачів і постачальників, організація допомагає усунення проблем і вдосконалення виробництва.
Культура дослідження	керівники і співробітники прагнуть до розуміння майбутніх тенденцій і знаходженню кращого способу відбити можливу загрозу. Панівною інформаційною поведінкою є передбачення. В багатьох компаніях існують анклавні дослідницької культури в службах, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, з дослідженнями ринку, з технологічними дослідженнями і розробками і зі збором інформації.

1	2
Культура відкритості	службовці і менеджери відкриті для нового розуміння природи криз і радикальних змін. Ці організації свідомо відкидають старі підходи до бізнесу заради пошуку нових перспектив та ідей, які обіцяють створення нових продуктів і послуг, які могли б змінити умови конкуренції поверх ринків і галузей.

Функціональна культура. У функціональній культурі інформацію використовують для впливу на інших. Ця культура найбільшою мірою властива жорстко ієрархічним організаціям з бюрократичною організаційною культурою, де інформація служить, перш за все, для управління і контролю.

Характерним для цієї культури інформаційним поведінкою є контроль. В цьому аспекті даний термін використовується не в негативному сенсі, а як позначення необхідної для організації діяльності. Багато ділових процесів використовуються для контролю в усіх областях - від бухгалтерського обліку до постачання.

Питання в тому, чи є контроль позитивною характеристикою культури організації або він вирощує негнучкість і підозрілість.

Культура взаємодії. У культурі взаємодії керівники і фахівці в достатній мірі довіряють один одному і тому можуть обмінюватися інформацією, важливою для вдосконалення процесів і зростання ефективності. Прямий обмін інформацією про можливі зриви і провали необхідний для усунення проблем і адаптації до змін. Правда, є чимало організацій, які впроваджують програми загального управління якістю (Total Quality Management, TQM) і одночасно карають службовців і менеджерів, які зважилися заговорити про недоліки і помилки. Але є і організації, де така інформація розглядається як необхідна умова успіху. Вони вважають, що доводячи таку інформацію до своїх служб і робочих груп, до споживачів і постачальників, організація допомагає усунення проблем і вдосконалення виробництва.

Культура дослідження. У культурі дослідження керівники і співробітники прагнуть до розуміння майбутніх тенденцій і знаходженню кращого способу відбити можливу загрозу. Тут панівною інформаційною поведінкою є передбачення.

Сьогодні в багатьох компаніях існують анклавні дослідницької культури в службах, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, з дослідженнями ринку, з технологічними дослідженнями і розробками і зі збором інформації.

Слід зазначити, що в сучасних умовах господарювання, де панівною основою забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання є активне залучення до процесу цифровізації основного виду діяльності вищевказаного недостатньо. Культура відкритості. Тут службовці і менеджери відкриті для нового розуміння природи криз і радикальних змін. Ці організації свідомо відкидають старі підходи до бізнесу заради пошуку нових перспектив та ідей, які обіцяють створення нових продуктів і послуг, які могли б змінити умови конкуренції поверх ринків і галузей. Зважаючи на те, що цифрова економіка стає все більш важливою частиною світової економіки. Цифровізація пропонує безліч нових можливостей для всебічного та сталого розвитку підприємств залізничного транспорту, але в той же час існують проблеми, з якими вони стикаються під час. Отже, підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що одним з дієвих інструментів подолання внутрішніх інформаційних загроз у сучасних реаліях господарювання ПЗТ є культура інформаційної безпеки. Запропонований підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту повинен ґрунтуватись на положеннях (рис. 3.11):

по-перше, культура інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту являє собою унікальне поєднання неформальних і формальних правил, цінностей, норм поведінки, що визначають відносини працівників з керівництвом, між собою, з клієнтами, партнерами та конкурентами з метою забезпечення ефективної інформаційної діяльності та запобігання відповідним внутрішнім та зовнішнім загрозам діяльності підприємств залізничного транспорту;



Рис. 3.11. Формування та розвиток культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту (сформовано автором)

по-друге, ключовою умовою для виникнення культури інформаційної, її розвитку і забезпечення довгострокової стійкості є наявність менеджменту інформаційної безпеки, що консолідує в собі організаційну, технічну та нормативно-правову складові. Менеджмент інформаційної безпеки повинен підтримується всіма управління (загальнокорпоративний рівень, рівень стратегічних одиниць бізнесу (пасажирська компанія, вантажна компанія, оператор інфраструктури, промислові підприємства), рівень виробничих підрозділів (локомотивні депо, вагонні депо, колійні машинні станції, дистанції сигналізації та зв'язку, залізничні станції, та ін.) [274];

по-третє, щоб між підприємствами залізничного транспорту було забезпечено довіру, необхідні механізми встановлення загальної для них культури. Крім того при формуванні культури інформаційної безпеки слід в якості пріоритету встановити забезпечення поваги інтересів зацікавлених сторін спільної справи щодо інформації. Це інтереси пасажирів, вантажовласників, партнерів, менеджменту, співробітників та інші. Такого роду діяльність – умова для підтримання довірчих відносин в стратегічній перспективі, особливо в умовах цифровізації економіки.

Основні етапи формування корпоративної культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту є [274]:

- визначення та обґрунтування інформаційних цінностей підприємств залізничного транспорту;
- призначення відповідальних осіб;
- проведення діагностики існуючого рівня інформаційної безпеки та корпоративної інформаційної культури;
- визначення культурно-ціннісних орієнтирів забезпечення інформаційної безпеки;
- розробка програми заходів по впровадженню;
- внесення змін до організаційної культури підприємств залізничного транспорту;
- коригування кадрової політики підприємств залізничного транспорту.

Тільки при одночасній реалізації всіх вищезазначених умов можливе виникнення повноцінної культури інформаційної безпеки на підприємствах залізничного транспорту України, за стійкість і надійність розвитку якої не потрібно буде турбуватися ні керівництву, ні клієнтам, ні партнерам, ні співробітникам, ні іншим учасникам, ні державі.

Висновки до розділу 3

В умовах лібералізації ринку залізничних перевезень комплексна реалізація запропонованого механізму забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту вимагає формування комплексу інструментів щодо забезпечення базових її компонентів. Можливість підприємств залізничного транспорту надавати висококонкурентні транспортно-логістичні послуги наразі обмежена наявністю великої кількості загроз, що обумовлені, перш за все, цифровою трансформацією світової економіки, глобалізацією, інтернаціоналізацією, розвитком конкуренції, затягнутим процесом реформування залізничного транспорту та кардинальною зміною процесу надання транспортно-логістичних послуг. В даних умовах рівень безпеки експлуатаційної діяльності підприємств залізничного транспорту залежить від можливості формувати, своєчасно коригувати і змінювати бізнес-модель взаємодії суб'єктів ринку залізничних перевезень з метою реалізації інтегрованих транспортно-логістичних послуг.

Зазначене зумовило формування організаційних засад управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, які на відміну від відомих ґрунтуються на комплементарному підході, що базується на засадах взаємодоповнюваності, синхронізації техніко-технологічних аспектів бізнес-співпраці, забезпеченні інформаційно-комунікаційної інтероперабельності.

Визначено, що кадрова безпека є однією з ключових складових економічної безпеки підприємств залізничного транспорту і відіграє вагомую роль у забезпеченні його сталого розвитку. Розглянуто позиції науковців стосовно визначення сутності категорії «кадрова безпека». Розкрито основні наукові підходи до забезпечення кадрової безпеки залізничного транспорту в умовах протікання реформаційних процесів. Виявлено і систематизовано заходи щодо досягнення високого рівня кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту.

Доведено, що успішність здійснення перетворень, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки відповідно до прийнятої стратегії цифрової трансформації, залежить від розвитку людського капіталу і формування компетенцій та навичок у працівників. За останні роки суттєво змінився склад затребуваних професій, компетенцій і навичок, що вимагає перегляду й уточнення існуючих підходів до розроблення програм розвитку персоналу і формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту.

Визначено, що наразі удосконалення процесу формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту має відбуватися на основі вирішення завдань розроблення моделей, оцінювання і розвитку цифрових компетенцій працівників, обраних до резерву. Як ключові цифрові компетенції працівників підприємств залізничного транспорту виділено: навички роботи з цифровими технологіями; мислення і поведінка, необхідні для досягнення успіху в цифровій економіці, включно з навичками міжособистісних і міжкультурних комунікацій; професійно-орієнтовані навички.

Однією з пріоритетних проблем у системі управління економічною безпекою вітчизняних підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку і розширення бізнес-простору є посилення впливу інформаційних загроз. Установлено, що керівники і працівники підприємств залізничного транспорту наразі не завжди усвідомлюють усі джерела інформаційного ризику. Наявні недоліки застосування високоінтелектуальних

технологій і відсутність корпоративних стандартів інформаційних комунікацій призводить до викривлення інформації, несвоєчасності її отримання і витоку конфіденційної її частини. З'ясовано, що одним з дієвих інструментів подолання внутрішніх інформаційних загроз у сучасних реаліях господарювання підприємств залізничного транспорту є культура інформаційної безпеки, яка являє собою унікальне поєднання неформальних і формальних правил, цінностей, норм поведінки, що визначають відносини працівників з керівництвом, між собою, з клієнтами, партнерами та конкурентами з метою забезпечення ефективної інформаційної діяльності та запобігання відповідним внутрішнім та зовнішнім загрозам діяльності підприємств залізничного транспорту. Доведено, що домінантною умовою для формування та впровадження нової культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту, її подальшого розвитку і забезпечення довготривалої дієвості є наявність системного менеджменту інформаційної безпеки, що повинен мати організаційну, нормативно-правову та технічну складові, відповідати сучасним імперативам розвитку світової економіки, а також підтримуватися всіма ланками управління. Розроблено підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту, який розкриває функції її складових, основні етапи формування, методи розвитку, базові компоненти, сфери прояву.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [208, 234, 235, 236, 274] за списком використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження отримано нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують актуальну й важливу наукову проблему щодо розроблення інструментарію управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень.

У результаті проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. З'ясовано, що трансформаційні процеси інституційного забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту характеризуються суттєвими недоліками, які призвели до незавершеності започаткованих реформаційних змін і посилення ризикованості середовища функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень. Беручи до уваги еволюційні зміни в характері конкурентних відносин суб'єктів ринку послуг залізничного транспорту, розкрито періоди трансформації інституційного забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, що визначають інституційні прогалини в системі нормативно-правового забезпечення реалізації процесів реформування підприємств залізничної галузі та ідентифікують ключові загрози їх розвитку.

2. Зважаючи на необхідність формування дієвої політики управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, визначено доцільність максимального врахування спектра загроз їх розвитку, зумовлених як поглибленням внутрішньогалузевих проблем, так і зміною конкурентних позицій підприємств залізничного транспорту на ринку залізничних транспортних послуг. З огляду на це виявлено і систематизовано загрози розвитку підприємств залізничного транспорту за такими групами: внутрішньосистемні загрози в розрізі бізнес-напрямів діяльності підприємств залізничної галузі і позасистемні загрози, викликані лібералізацією ринку залізничних перевезень. Врахування виділених загроз дало змогу визначитися щодо складових управління економічною безпекою підприємств залізничного

транспорту в умовах якісної трансформації конкурентного середовища їх функціонування.

3. З огляду на трансформаційні процеси в залізничній галузі і зокрема лібералізації ринку залізничних перевезень визначені і структуровані об'єкти управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту відповідно до стратегічної архітектури АТ «Укрзалізниця», що дало змогу розробити механізм управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, який послідовно реалізується на їх стратегічному, тактичному й оперативному рівнях шляхом визначення специфічних цілей, завдань, процесів і методів управління економічною безпекою. Цей механізм забезпечує комплексність і системність вирішення проблем економічної безпеки підприємств залізничного транспорту.

4. Необхідність врахування активізації конкурентної боротьби на транспортних ринках і зростання загроз конкурентних відносин потребувала удосконалення діагностики економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в контексті її орієнтації на вирішення проблем бізнес-сегментів підприємств залізничного транспорту. Розроблений підхід до оцінювання вразливості й визначення рівнів економічної безпеки підприємств залізничного транспорту за видами діяльності, де інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту розраховано як середньозважену величину за такими складовими, як пасажирські перевезення, вантажні перевезення, інфраструктура, виробництво і сервіс, фінансово-інвестиційна діяльність, соціально-екологічна діяльність. Використання цієї процедури оцінювання сприяє виявленню недоліків і внутрішніх загроз виробничо-господарській діяльності підприємств залізничного транспорту.

5. Одним із вирішальних етапів формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту є вибір оптимального варіанта з альтернативних дій, які визначено відповідно до можливих цільових параметрів функціонування підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі і представлені такими базовими

сценаріями, як антикризовий, адаптивний, комунікаційний, прогресивний, і перехідними сценаріями, серед яких антикризово-адаптивний, адаптивно-комунікаційний, комунікаційно-прогресивний. Розкрито інструментарій сценаріїв, що дає змогу з'ясувати перспективні для впровадження заходи із забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту.

6. Незавершеність реформаційних процесів у залізничній галузі, поява внутрішньогалузевої конкуренції зумовлюють потребу формування і реалізації, з одного боку, напрямів забезпечення власної конкурентоспроможності, а з другого – формування виваженої політики управління взаємодією суб'єктів ринку під час надання інтегрованих залізничних транспортно-логістичних послуг. З метою забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту у зазначених умовах господарювання запропоновано організаційні засади управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, які ґрунтуються на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання транспортно-логістичних послуг і реалізуються через інформаційно-комунікаційну єдність, взаємодоповнюваність спільних транспортно-логістичних послуг, а також синхронізацію техніко-технологічних аспектів бізнес-співпраці.

7. Нівелювання наявних кадрових загроз розвитку підприємств залізничного транспорту і врахування загальносвітових тенденцій розвитку кадрового потенціалу, що наразі відбуваються на засадах інтелектуалізації, цифровізації та комунікації, виявило істотні перешкоди на шляху забезпечення економічного розвитку підприємств залізничного транспорту. З метою зміщення існуючого вектора розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту розроблено систему формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту, яка враховує необхідність розвитку цифрових компетенцій персоналу і впровадження комплексу технологій та інструментів формування висококваліфікованого персоналу, спроможного до виконання виробничих завдань відповідно до стратегічних пріоритетів

цифрової трансформації залізничних підприємств.

8. Підприємства залізничного транспорту, що наразі функціонують в умовах глобалізації, інформатизації суспільства та широкого застосування платформізації під час ведення бізнесу, потребують застосування сучасних інструментів забезпечення інформаційної безпеки. Зважаючи на значну кількість джерел загроз інформаційній безпеці і першочергове значення персоналу у виникненні інформаційних ризиків, запропоновано підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту, який розкриває функції культури, основні етапи формування, методи розвитку, базові компоненти, сфери прояву (бізнес-сферу, внутрішньокорпоративну), а також рівні управління культурою інформаційної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Реформа на железнодорожном транспорте: п. 14 предварительной повестки дня Семьдесят первой сессии Комитета по внутреннему транспорту Европейской экономической комиссии (Женева, 27-29 ноября 2017 г.). *Европейская экономическая комиссия ООН: веб-сайт*. URL: <https://www.unecsc.org/fileadmin/DAM/trans/doc/2017/sc2/ECE-TRANS-SC.2-2017-02r.pdf> (дата обращения: 20.05.2018).

2. Про створення Державної адміністрації залізничного транспорту України: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.12.1991 р. № 356. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-91-%D0%BF> (дата звернення: 10.05.2018).

3. Про Державну програму електрифікації залізниць на 1994-2004 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.02.1994 р. № 115. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-94-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2018).

4. Про державну підтримку залізничного транспорту у 1994 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.05.1994 р. № 308. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/308-94-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2018).

5. Про заходи державної підтримки залізниць у 1995-1996 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.09.1995 р. № 752. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-95-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2018).

6. Про залізничний транспорт: Закон України від 04.07.1996 р. № 273/96-ВР. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.09.2018).

7. Про заходи щодо стабілізації роботи залізниць: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.07.1996 р. № 774. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-96-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2018).

8. Про Програму підвищення безпеки руху на залізницях у 1997-2001

роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.04.1997 р. № 367. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-97-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2018).

9. Про заходи щодо поліпшення діяльності залізниць України у 1997 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.1997 р. № 605. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-97-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2018).

10. Щодо оновлення пасажирського рухомого складу Укрзалізниці: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.09.1998 р. № 769-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769-98-%D1%80> (дата звернення: 10.09.2018).

11. Про затвердження Концепції створення та функціонування національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.1997 р. № 821. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-97-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2018).

12. Укрзалізниця готується до включення України в систему транснаціональних маршрутів. *Урядовий портал: веб-сайт*. URL: http://crimea-portal.gov.ua/kmu/control/publish/article?art_id=24100294 (дата звернення: 15.09.2018).

13. Про заходи державної підтримки залізничного транспорту: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.04.1999 р. № 661. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-99-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2018).

14. Кредитна угода (Проект розвитку залізничних шляхів України) між «Укрзалізницею» та Європейським банком реконструкції та розвитку. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_024 (дата звернення: 10.09.2018).

15. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 квітня 2000 року «Про стан залізничного транспорту України та заходи щодо забезпечення його ефективного функціонування»: Указ Президента України від 20.04.2000 р. № 603/2000. *Законодавство України: веб-сайт*. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603/2000> (дата звернення: 15.09.2018).

16. Про затвердження Концепції реформування транспортного сектору економіки: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.11.2000 р. № 1684. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1684-2000-%D0%BF> (дата звернення: 15.09.2018).

17. Про введення в дію рішення Колегії від 05.12.2000 р. № 62 «Про хід проведення корпоратизації промислових підприємств залізничного транспорту»: Наказ Міністерства транспорту України від 05.12.2000 р. № 682. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0682361-00> (дата звернення: 15.09.2018).

18. Про створення державної холдингової компанії «Укрзалізремаш»: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.05.2001 р. № 540. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-2001-%D0%BF/ed20030331> (дата звернення: 15.09.2018).

19. Про передачу Укрзалізниці повноважень з управління державними корпоративними правами відкритих акціонерних товариств: Постанова Кабінету Міністрів України від 31.03.2003 р. № 415. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2003-%D0%BF> (дата звернення: 15.09.2018).

20. Про заходи щодо підвищення ефективності використання залізничних вантажних вагонів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.10.2004 р. № 706-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/706-2004-%D1%80> (дата звернення: 15.09.2018).

21. Про утворення міжвідомчої робочої групи з аналізу формування тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.08.2001 р. № 399-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/399-2001-%D1%80> (дата звернення: 15.09.2018).

22. Про утворення Міжвідомчої комісії з моніторингу впливу на економіку тарифної політики, що проводиться на залізничному транспорті: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.03.2005 р. № 81-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/81->

2005-%D1%80 (дата звернення: 15.09.2018).

23. Про схвалення Концепції Державної цільової програми впровадження на залізницях швидкісного руху пасажирських поїздів на 2005-2015 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2004 р. № 979-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/979-2004-%D1%80> (дата звернення: 10.09.2018).

24. Гарантійна угода (Проект впровадження швидкісного руху пасажирських поїздів на залізницях України) між Україною та Європейським банком реконструкції та розвитку. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985_002 (дата звернення: 15.09.2018).

25. Про ратифікацію Гарантійної угоди (Проект впровадження швидкісного руху пасажирських поїздів на залізницях України) між Україною та Європейським банком реконструкції та розвитку. *Законодавство України: веб-сайт*. Закон України від 01.12.2006 р. № 422-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/422-16> (дата звернення: 15.09.2018).

26. Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2006 р. № 651-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80> (дата звернення: 20.09.2018).

27. Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. № 1390. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF/ed20121102>. (дата звернення: 25.09.2018).

28. Про будівництво залізничної лінії Ізмаїл-Рені: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.07.2006 р. № 1007. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1007-2006-%D0%BF> (дата звернення: 20.09.2018).

29. Про невідкладні заходи щодо розвитку південно-західної частини Одеської області: Указ Президента України від 15.01.2008 р. № 16/2008. *Законодавство України: веб-сайт*. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/16/2008> (дата звернення: 20.09.2018).

30. Украина и Молдова обсуждают строительство железной дороги Одесса – Рени. *Пассажирский транспорт: веб-сайт*. URL: <https://traffic.od.ua/news/railua/1209239> (дата звернення: 10.01.2019).

31. Про організацію залізничного пасажирського сполучення м. Київ - міжнародний аеропорт «Бориспіль»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.07.2010 р. № 1567-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1567-2010-%D1%80> (дата звернення: 30.09.2018).

32. Про затвердження проекту «Організація залізничного пасажирського сполучення м. Київ – міжнародний аеропорт «Бориспіль»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.07.2018 р. № 618-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2018-%D1%80> (дата звернення: 05.10.2018).

33. Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. № 1555-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-%D1%80> (дата звернення: 30.09.2018).

34. Про затвердження плану заходів із запровадження електронного документообігу, пов'язаного з перевезенням вантажів залізничним транспортом: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. № 1557-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1557-2009-%D1%80> (дата звернення: 30.09.2018).

35. Укрзалізниця ввела електронний документообіг при вантажних перевезеннях. *ПАТ «Укрзалізниця»: веб-сайт*. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/page-56/243446/ (дата звернення: 30.09.2018).

36. Про забезпечення прозорості державної тарифної політики щодо перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. № 1392. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1392-2009-%D0%BF> (дата звернення: 25.09.2018).

37. Про затвердження зведеного фінансового плану залізниць України на 2010 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2010 р. № 2364-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2364-2010-%D1%80> (дата звернення: 30.09.2018).

38. Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування: Закон України від 23.02.2012 р. № 4442-VI. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4442-17/ed20190112> (дата звернення: 15.01.2019).

39. Про внесення змін до Закону України «Про залізничний транспорт»: Закон України від 23.02.2012 р. № 4443-VI. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4443-17> (дата звернення: 15.01.2019).

40. Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2014 р. № 200. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF> (дата звернення: 15.01.2019).

41. Питання акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2015 р. № 735. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2015-%D0%BF/ed20181110> (дата звернення: 15.01.2019).

42. Середньостроковий план пріоритетних дій уряду до 2020 року. *Національне агентство з питань запобігання корупції: веб-сайт*. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/05/2.pdf> (дата звернення: 28.05.2019).

43. Стратегічний план розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року: Наказ Міністерства інфраструктури України від 21 грудня 2015 р. № 547. *Міністерство інфраструктури України: веб-сайт*. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 12.10.2018).

44. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 15.07.2018).

45. Транспорт. *Міністерство юстиції України: веб-сайт*. URL:

https://minjust.gov.ua/m/str_45893 (дата звернення: 12.07.2018).

46. Гаєвець М. В., Горіславська І. В., Канарик Ю. С., Панькова Л. О., Поліно Н.А., Світличний О. П. Транспортне право : навч. посіб. К. : ЦП «Компринт», 2015. 369 с.

47. Документи ЄС. *Державне підприємство «Дніпропетровський орган з сертифікації залізничного транспорту»*: веб-сайт. URL: <http://doszt.gov.ua/uk/dokumenty-yes/> (дата звернення: 12.02.2019).

48. Основні аспекти Стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» 2017-2021 роки. *АТ «Укрзалізниця»*: веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/StrategyPresentation_fin1.pdf (дата звернення: 08.02.2019).

49. Саболевський А. «Має бути проведена досить складна робота з реформування». *Центр інформації транспорту України*: веб-сайт. URL: <https://railway-publish.com/interview/anton-sabolevskiy-maye-buti-provedena-dosit-skladna-robot-a-z-reformuvannya> (дата звернення: 10.02.2019).

50. Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» 2017-2021 роки. *publications.chamber.ua*: веб-сайт. URL: http://publications.chamber.ua/2017/InfrastrucSession_4_Vasilevskiy.pdf (дата звернення: 08.02.2019).

51. Виконання консолідованого фінансового плану АТ «Укрзалізниця». *АТ «Укрзалізниця»*: веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/vkfp/ (дата звернення: 22.04.2019).

52. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки. *АТ «Укрзалізниця»*: веб-сайт. URL: <https://uz.gov.ua/> (дата звернення: 22.06.2019).

53. У структурі ПАТ «Укрзалізниця» з'явиться Комплаєнс офіс для більш ефективної боротьби з корупцією. *АТ «Укрзалізниця»*: веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/423899/ (дата звернення: 10.03.2019).

54. «Укрзалізниця» формує комплаєнс-офіс для боротьби з корупцією. *Економіческая правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2017/01/17/617871/> (дата звернення: 12.03.2019).

55. Звіт про результати дослідження ринку перевезення вантажів залізничним транспортом за 2017-2018 роки. *Антимонопольний комітет України*:

веб-сайт. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document;jsessionid=7F4A2A30395ADFADC0C0993B788AE28E>. (дата звернення: 30.01.2019).

56. От советской к европейской модели железнодорожного транспорта в Украине. *Укрінформ: веб-сайт*. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy/2370233-ot-sovetskoj-k-evropejskoj-modeli-zeleznodoroznogo-transporta-v-ukraine.html> (дата обращения: 25.09.2018).

57. Либерализация ж/д отрасли. Чей опыт работает у нас? *Центр транспортних стратегій: веб-сайт*. URL: https://cfts.org.ua/blogs/liberalizatsiya_zh_d_otrasli_chey_opyt_srabotaet_u_nas__472 (дата обращения: 10.08.2019).

58. Разговорная тяга. Почему демонополизация грузоперевозок оказалась в тупике? *Известия: веб-сайт*. URL: <https://iz.ru/763440/otdel-biznesa-portala-izru/razgovornaia-tiaga> (дата обращения: 20.10.2018).

59. Зеленский поручил разделить Укрзалізницю. Что из этого выйдет. *ЛІГА. Бизнес: веб-сайт*. URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/transport/opinion/zelezniski-poruchil-razdelit-ukrzalznitsyu-hto-iz-etogo-vuydet> (дата обращения: 03.09.2019).

60. Нужна ли Украине частная локомотивная тяга. *Бизнес цензор: веб-сайт*. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3123951/nujna_li_ukraine_chastnaya_lokomotivna_tyaga (дата обращения: 10.05.2019).

61. Остапюк Б. Б. Особливості конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 135-141.

62. Статистична інформація. *Державна служба статистики України : веб-сайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2019).

63. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2018 р. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт*. URL : <https://uz.gov.ua/about/investors/> (дата звертання: 12.05.2019).

64. Грузоперевозки по железной дороге в 2018 году. Итоги. *Центр транспортних стратегій : веб-сайт*. URL : https://cfts.org.ua/articles/itogi_gruzoperevozok_po_zheleznoy_doroge_v_2018_godu_1504 (дата обращения: 12.02.2019).

65. Удосконалення механізмів реформування та розвитку залізничного

транспорту в контексті реалізації структурних реформ в галузі: аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт*. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1662/> (дата звернення: 07.10.2018).

66. «Укрзалізниця» и ЕБРР готовят тендер на закупку вагонов. *delo.ua: веб-сайт*. URL: <https://delo.ua/business/ukrzaliznytsja-i-ebrr-gotovjat-tender-na-zakupku-350754/> (дата обращения: 05.05.2019).

67. «Укрзалізниця» планує списати 10 тисяч грузових вагонів. *Бизнес Цензор : веб-сайт*. URL : https://biz.censor.net.ua/news/3048855/ukrzaliznytsya_planiruet_spisat_10_tysyach_gruzovykh_vagonov (дата обращения: 20.10.2018).

68. Бережливое производство: базовая составляющая транспортной логистики в конкурентоспособности железнодорожной отрасли на рынке грузовых перевозок. Часть I. *Українські залізниці*. 2015. № 3-4 (21-22). С. 30-37.

69. Оновлення основних фондів залишається пріоритетним завданням Укрзалізниці і в 2014 році. *Урядовий портал: веб-сайт*. URL: http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=246980622&cat_id=248446171 (дата звернення: 07.10.2018).

70. Дані щодо вагонного господарства (наявність вагонів АТ «Укрзалізниця» у робочому та неробочому парку) за родами рухомого складу. *Портал відкритих даних: веб-сайт*. URL : <https://data.gov.ua/dataset/34ddc706-30b1-4fe4-be20-235934d8facb/resource/e329db4c-1ad1-493b-a03e34a596> (дата звернення: 15.02.2019).

71. Подноготная одного полувагона. *Экономическая правда : веб-сайт*. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2019/06/18/648848/> (дата обращения: 20.07.2019).

72. Назван размер рабочего парка грузовых вагонов в Украине. *Центр транспортних стратегій : веб-сайт*. URL : https://cfts.org.ua/news/2019/07/18/nazvan_razmer_rabochego_parka_gruzovykh_vagonov_v_ukraine_54291 (дата обращения: 22.07.2019).

73. План ліквідації вагонів-зерновозів зніме напругу чи спровокує паніку? *Агропортал: веб-сайт*. URL : <http://agroportal.ua/ua/views/blogs/plan-likvidatsii-vagonovzernovozov-snimet-napryazhenie-ili-sprovotsiruet-paniku/> (дата

звернення: 25.03.2019).

74. Швець А. О. Аналіз засобів проектування та методів удосконалення конструкцій вантажного рухомого складу. *Вісник Сертифікації залізничного транспорту*. 2018. № 02 (48). С. 61–73.

75. Без тяги. Как спасти Украинскую железную дорогу от краха. *Аргумент : веб-сайт*. URL: <http://argumentua.com/stati/bez-tyagi-kak-spasti-ukrainskuuyu-zheleznuuyu-dorogu-ot-krakha> (дата обращения: 25.11.2018).

76. Рынок деповского ремонта: Между монополией и либерализацией. *Центр транспортних стратегій : веб-сайт*. URL : https://cfts.org.ua/articles/rynok_depovskogo_remonta_mezhdu_monopoliey_i_liberalizatsiey_1309 (дата обращения: 25.11.2018).

77. В УЗ заявили о резерве из 130 локомотивов и нескольких тысяч вагонов. *Центр транспортних стратегій : веб-сайт*. URL : https://cfts.org.ua/news/2019/07/09/v_uz_zayavili_o_rezerve_iz_130_lokomotivov_i_neskolkih_tysyach_vagonov_54143 (дата обращения: 12.07.2019).

78. Дослідження: чи є майбутнє в залізничного транспорту України? *Український інститут майбутнього: веб-сайт*. URL : <https://www.uifuture.org/publications/reports/24515-chy/ye/maybutnie/v/zaliznychnoho/transportu> (дата звернення: 25.03.2019).

79. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Укрзалізниця» (2003-2018 роки). *АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт*. URL : <https://www.uz.gov.ua/> (дата звертання: 15.03.2019).

80. Укрзалізниця планирует приобрести 2200 вагонов и 15 тепловозов General Electric. *Экономическая правда : веб-сайт*. URL : <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2019/03/20/646267/> (дата обращения: 25.03.2019).

81. Громадська рада звернулась до голови ДРС стосовно тарифної політики ПАТ «Укрзалізниця». *Державна регуляторна служба України : веб-сайт*. URL: http://www.drs.gov.ua/interaction_public/gromadska-rada-zvernulas-golovy-drs-stosovno-taryfnoyi-polityku-pat-ukrzaliznytsya/ (дата звернення:

04.11.2018).

82. Інформація щодо тарифів відповідно до Переліків цін на виконання робіт (послуг), пов'язаних з перевезенням вантажів, що надаються за вільними тарифами АТ «Укрзалізниця». Філія «Центр транспортної логістики» : веб-сайт. URL: <http://uz-cargo.com/> (дата звернення: 10.11.2018).

83. «Укрзалізниця» повысила тарифы на грузовые перевозки. *Экономическая правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2019/03/31/646573/> (дата обращения: 25.04.2019).

84. «Укрзалізниця» за 10 мес. инвестировала более 6,8 млрд грн в инфраструктуру и подвижной состав. *Интерфакс Украина* : веб-сайт. URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/550352.html> (дата обращения: 20.12.2018).

85. Насколько активно украинцы пользуются железнодорожным транспортом? (ИНФОГРАФИКА). *Пассажирский транспорт* : веб-сайт. URL : <https://traffic.od.ua/blogs/antonlyagushkin/1215489> (дата обращения: 15.06.2019).

86. Укрзалізниця до 2020 року суттєво оновить залізничний рухомий склад. *Урядовий портал*: веб-сайт. URL: http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/publish/article?art_id=121660263 (дата звернення: 15.11.2018).

87. С начала года Укрзалізниця модернізувала 18 пассажирских вагонов. *Укринформ*: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy/2732261-s-nacala-goda-ukrzaliznyca-modernizirovala-18-passazirskih-vagonov.html> (дата обращения: 10.07.2019).

88. Парк второй очереди. *Гудок* : веб-сайт. URL : <https://www.gudok.ru/newspaper/?ID=687043&archive=2011.03.02> (дата обращения: 15.09.2018).

89. Что мешает «Укрзалізниця» обновить пассажирские вагоны. *Металл*: веб-сайт. URL : <https://readmetal.com/?p=18539> (дата обращения: 15.04.2019).

90. Божок Н. О., Булгакова Ю. В., Пуларія А. Л. Дослідження сучасного стану парку пасажирських вагонів. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2014. Вип. 8. С. 78-87.

91. Приватні перевізники: справедлива конкуренція чи загроза безпеці руху? *Медіацентр «Магістраль» АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: <https://info.uz.ua/analitika/privatni-perevizniki-spravedлива-konkurenciya-chi-zagroza-bezpetsi-rukhu> (дата звернення: 15.11.2018).

92. Зміна тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України на 2017 рік. *publications.chamber.ua*: веб-сайт. URL: http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/Session_2_Tarifs.pdf (дата звернення: 18.02.2019).

93. Для забезпечення пасажирських перевезень у найближчі п'ять років необхідно понад 111 млрд грн, - директор зі стратегічного розвитку «Укрзалізниці» Саболевський. *Новости Украины. Цензор. Нет*: веб-сайт. URL: https://censor.net.ua/ua/news/3089245/dlya_zabezpechennya_pasajyrskih_perevezen_u_nayiblyjchi_pyat_rokiv_neobhidno_ponad_111_mlrld_grn_dyrektor (дата звернення: 22.03.2019).

94. «Укрзалізниця» потеряла 5,5 млрд грн от дальних пассажирских перевозок за 2018. *ukranews.com*: веб-сайт. URL: <https://ukranews.com/news/614069-ukrzaliznytsya-poteryala-5-5-mlrd-grn-ot-dalnih-passazhirskih-perevozk-za-2018> (дата звернення: 28.04.2019).

95. В «Укрзалізнице» пожаловались на 10-миллиардные убытки на пассажирских перевозках. *tsn.ua*: веб-сайт. URL: <https://tsn.ua/ru/groshi/v-ukrzaliznyce-pozhalovalis-na-10-milliardnye-ubytki-na-passazhirskih-perevozkah-1386999.html> (дата обращения: 25.07.2019).

96. Дані щодо колійного господарства станом на 01.01.2019 р. Портал відкритих даних: веб-сайт. URL : Портал відкритих даних: веб-сайт. URL : <https://data.gov.ua/dataset/a4305cef-c8e0-4232-bb48-637ae4301261/resource/859d3a2e-0a6c-4d73-9325-fb1d384b6a2e> (дата звернення: 20.02.2019).

97. В УЗ рассказали, сколько дефектных путей и мостов ожидают ремонта. *Экономическая правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2019/03/17/646165/> (дата обращения: 15.04.2019).

98. Пассажирам Укрзалізниці показали реальную опасность: с каждым годом только хуже. *znaj.ua*: веб-сайт. URL: <https://znaj.ua/ru/society/219573->

pasazhiram-ukrzaliznici-pokazali-realnu-nebezpeku-z-kozhnim-rokom-lishe-girshe (дата обращения: 30.03.2019).

99. Чому українська залізниця стає небезпечною. *112.ua* : веб-сайт. URL: <https://ua.112.ua/statji/chomu-ukrainska-zaliznytsia-staie-nebezpechnoiu-484167.html> (дата звернення: 20.04.2019).

100. Стало известно точное количество локомотивов «Укрзалізничці» и сколько из них на ходу (инфографика). *Центр транспортних стратегій* : веб-сайт. URL : https://cfts.org.ua/news/2018/09/30/stalo_izvestno_tochnoe_kolichestvo_lokomotivov_ukrzaliznytsi_i_skolko_iz_nikh_na_khodu_infografika_49703 (дата обращения: 20.09.2018).

101. Чому Укрзалізничці потрібні нові локомотиви? *Офіс ефективного регулювання*: веб-сайт. URL: <https://brdo.com.ua/analytics/yaki-lokomotyvy-otrymaie-ukrayina-vid-bombardier-general-electric/> (дата звернення: 10.09.2018).

102. Чем рискует Украина при внедрении частной ж/д тяги. *biz.nv.ua*: веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/experts/chem-riskuet-ukraina-pri-vnedrenii-chastnoj-zhd-tjahi-2508584.html> (дата обращения: 20.12.2018).

103. Дефіцит тяги. Що зупиняє український експорт. *nv.ua* : веб-сайт. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/publications/deficit-tyagi-shcho-zupinyaye-ukrajinskiy-eksport-2483988.html> (дата звертання: 10.09.2018).

104. В ближайшие 5 лет Укрзалізничнице необходимо закупить 275 локомотивов. *УНІАН* : веб-сайт. URL : <https://www.unian.net/economics/transport/496552-v-blijayshie-5-let-ukrzaliznyitse-neobhodimo-zakupit-275-lokomotivov.html> (дата обращения: 20.10.2018).

105. Железные дороги Украины в 2012-2016 годах закупают 509 локомотивов – госпрограмма. *Интерфакс-Украина*: веб-сайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/76372.html> (дата обращения: 11.09.2018).

106. Про затвердження Програми оновлення локомотивного парку залізниць України на 2012-2016 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2011 р. № 840. *Законодавство України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840-2011-%D0%BF> (дата звернення: 07.10.2018).

107. Приватна тяга чи «General Electric»: що зніме з гальм

«Укрзалізницю». *Залізничне постачання: веб-сайт*. URL: <http://rws.in.ua/wp-content/uploads/2018/04/ZHurnal-Zaliznichne-postachannya-2-Kviten-2018-roku-pdf.pdf> (дата звернення: 10.06.2019).

108. Формула сбилась с пути. *Нефтерынок : веб-сайт*. URL: <http://www.nefterynok.info/stati/formula-sbilas-s-puti> (дата обращения: 25.10.2018).

109. Зеленскому передали шокирующие цифры реального положения дел в «Укрзалізнице». *24tv.ua: веб-сайт*. URL: https://24tv.ua/ru/zelenskomu_pere_dali_shokirujushhie_cifry_realnogo_polozhenija_del_v_ukrzaliznyce_n1198297 (дата обращения: 28.08.2019).

110. Глава «Укрзалізнице» Кравцов: Финансирование Программы обеспечения жильем усилит социальную защиту железнодорожников. *24tv.ua : веб-сайт*. URL : https://24tv.ua/ru/glava_ukrzaliznyci_kravcov_finansirovanie_programmy_obespechenija_zhilem_usilit_socialnuju_zashhi_n874661 (дата обращения: 15.12.2018).

111. Житло для залізничників: до грудня 2018 р. планується здати 215 квартир. *Медіацентр «Магістраль» АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт*. URL: https://info.uz.ua/zhitlo-dlya-zaliznichnikiv-do-grudnya-2018-r-planuetsya-zdati-215-kvartir_1529581338 (дата звернення: 20.05.2019).

112. Остапюк Б. Б. Систематизація загроз економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 50-61.

113. Остапюк Б. Б. Фактори конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 – 19 квітня 2018 р., м. Харків) : у 3 ч. Харків : ХНУБА, 2018. Ч.2. С.82–84.*

114. Остапюк Б. Б., Дикань В. Л. Управління економічною безпекою вітчизняних підприємств залізничного транспорту. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : тези VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2018. С. 183–185. URL: <http://nangu.edu.ua> (дата звернення: 29.11.2018).*

115. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня

економічної безпеки: монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

116. Мішин О.Ю., Мішина С.В. Сутність поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С.86–92.

117. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: монографія. К.: НАУ, 2010. 232 с.

118. Нікітіна А. В. Розвиток теоретичних засад економічної безпеки підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2008. № 12 (90). С. 53-65.

119. Мелихов А. А., Камышникова Э. В. Эволюция подходов к содержанию категории «Экономическая безопасность предприятия». *Вестник Приазовского государственного технического университета*. 2009. № 19. С. 316-319.

120. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія. Луганськ: Промдрук, 2014. 389 с.

121. Міщук Є. В. Визначення безпеки підприємства: гарантійний підхід. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. № 1. С. 83-89.

122. Дикань В. Л., Воловельська І. В. Концептуальні підходи к забезпеченню економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 11-18.

123. Межох З. П. Основные положения регламента обеспечения экономической безопасности железнодорожного транспорта. *Экономика железных дорог*. 2006. № 12. С. 55-63.

124. Тимофеева Т. О. Розробка механізму щодо забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03; Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2009. 20 с.

125. Костюк Ж. С. Підходи до підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2015. 24 с.

126. Черняк Г. М. Забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського». Київ, 2017. 26 с.

127. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2012. 22 с.

128. Туленінова Д. М. Забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності в умовах розвитку євро інтеграційних процесів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Сєверодонецьк, 2018. 24 с.

129. Экономические аспекты обеспечения безопасности железнодорожных перевозок. *Евразия. Вести : веб-сайт*. URL: <http://www.eav.ru/publ1.php?publ1d=2009-12a19> (дата обращения: 10.09.2018).

130. Шемаєв В. В. Управління розвитком транспортної інфраструктури в системі економічної безпеки держави: автореф. дис. ... д-р екон. наук: 21.04.01; Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2018. 38 с.

131. Шевченко А. І. Сталий розвиток залізничного транспорту України з позицій економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 116-124.

132. Мілай О. І. Фінансова безпека на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна*. Дніпропетровськ, 2011. Вип. 38. С. 263-269.

133. Голюков І. В. Теоретичні засади економічної безпеки транспортної галузі. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 123-129.

134. Міщенко С. П. Економічна безпека залізничного транспорту України в контексті захисту національних інтересів країни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 48. С. 43-50.

135. Ярошенко О.Ф. Управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Харківський національний економічний університет. Харків, 2013. 20 с.

136. Остапюк Б. Б. Особливості забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту. *Методичні підходи до формування стратегічного бачення соціально-економічного розвитку регіонів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.

(22 червня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро : НО «Перспектива», 2019. С. 25–27.

137 Гнилицька Л. В. Особливості використання організаційно-діяльнісної психологічної концепції управління системою економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія: економічна. 2010. Вип. 2. С. 189–195.

138 Белоусова І. А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства : монографія. К. : Дорадо-Друк, 2010. 432 с.

139 Кириченко О. А., Лаптев С. М., Пригунов П. Я., Захаров О. І. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посібник; за ред. чл.-кор. АПН України В. Сідака. К. : Дорадо – Друк , 2010. 480 с.

140 Кантаєва О. В. Проблеми збереження та підвищення економічної безпеки підприємств та її складових у сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2014. Вип. 10(1). С. 49–60.

141 Коваленко О. В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 65-72.

142 Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид., переробл. К. : НІСД, 2015. 348 с.

143 Немченко В. В., Малішевська В. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 3. С. 10–13.

144 Пригунов П. Я. Особливості використання сучасних концепцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Європейські перспективи*. 2013. № 11. С. 103–108.

145 Користін О. Є., Барановський О. І., Герасименко Л. В. Економічна безпека : навч. посіб. К. : КНУВС, 2010. 368 с.

146 Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Безбожний В. Л. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія: у 3 т. / за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ : Елтон, 2010. Т.1. 282 с.

147 Гапоненко В. Ф., Беспалько А. Л., Власков А. С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. М. : Издательство «Ось-89», 2010. 208 с.

148 Фатеева О. В. Конвергенция концепций экономической безопасности и антикризисного менеджмента в управлении предприятием. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2013. № 7 (14). Часть 3. С. 78-84.

149 Вишневская О. В. Антикризисное управление предприятием : монография. Ростов н/Д: Феникс, 2008. 313 с.

150 Вишневская О. В. Подходы к формированию концепции экономической безопасности предприятия. *TERRA ECONOMICUS*. 2011. Т.9. №4.Ч.2. С. 18–24.

151 Азарова Т. В. Вартісно-орієнтований підхід до визначення категорії економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 304–307.

152 Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина [и др.]; 2-е изд., перераб. и доп. М. : Инфра-М, 2000. 669 с.

153 Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. К. : Центр учбової літ., 2008. 240 с.

154 Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2012. 256 с.

155 Арэф'єва О. В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств. *Недержавна система безпеки підприємства як суб'єкт національної безпеки України* : збірник матеріалів наук.-практ. конф. ; Київ, 16-17 травня 2001 р. К. : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. С. 49–53.

156 Бендигов М. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект). *Консультант директора*. 2000. № 2. С. 7–13.

157 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266с.

158 Радзина Е. В. Экономическая безопасность: сущность и тенденции развития: автореф. дис. ... к. э. н.: спец. 08.00.01. М., 1998. 23 с.

159 Губин Б. В. Некоторые теоретико-методологические аспекты

диагностики угроз экономической безопасности территории. Экономическая безопасность: производство – финансы – банки; под ред. В. К. Сенчагова. М. : Финстатинформ, 1998. С. 366–372.

160 Капустін М. Економічна безпека галузі і фірми. *Бизнес інформ*. 1999. № 11–12. С. 45–47.

161 Остапюк Б. Б. Вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки на прикладі залізничного транспорту. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 листопада 2018 р., м. Львів) : у 2 ч. Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 2. С. 338–342.

162 Полозова Т. В., Журавель М. Ю. Підходи до формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. *Věda a technologie: krok do budoucnosti – 2010* : Materiály VI mezinárodní vědecko-praktická conference. – Díl 5. Ekonomické vědy: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o., 2010. P. 77–79.

163 Остапюк Б. Б. Концептуальні засади формування механізму економічної безпеки залізничного транспорту. *Моделювання регіональної економіки*. 2018. № 1(31). С. 260–269.

164 Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности: монографія. М. : Компания «Спутник +», 2003. 220 с.

165 Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. М. : Издательство «Ось-89», 2003. 352 с.

166 Мясникович М. В., Полоник С. С., Пузиков В. В. Управление системой обеспечения экономической безопасности. Мн. : ИООО «Право и экономика». 2005. 264 с.

167 Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність : монографія. Херсон : Гельветика, 2018. 632 с.

168 Шевченко И. В., Эбзеев К. К. Основные этапы создания эффективной системы экономической безопасности предприятия. *Университетские чтения – 2018* : материалы научно-методических чтений ПГЛУ (11-12 января 2018 г.) . Пятигорск : ПГЛУ, 2011С. 133–139.

- 169 Іванюта Т., Заїчковський А. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
- 170 Третяк В., Гордієнко Т. Економічна безпека : сутність та умови формування. *Економіка та держава*. 2010. №1. С. 6–8.
- 171 Илларионов А. И. Критерии экономической безопасности. *Вопросы экономики*. 1998. 10. С. 35–58.
- 172 Пономарьов В. П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук 08.06.01. Луганськ, 2000. 21 с.
- 173 Максаков Н. С. К вопросу о содержании экономической безопасности предпринимательской структуры. *Социально-экономические явления и процессы*. 2012. № 12 (046). С. 202–204.
- 174 Яковенко Н. В. Теоретические аспекты исследования экономической безопасности региона на основе социально-экономического мониторинга. *Альманах современной науки и образования*. 2009. № 3 (22). С. 205–207.
- 175 Зайцева І. Ю., Ковтун Т. В. Застосування проактивного підходу при формуванні економічної безпеки на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 180–184.
- 176 Каламбет С. В., Воропай А. В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. №2. С. 106–113.
- 177 Костюк Ж. С. Підходи до підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 121–127.
- 178 Міщенко С. П. Напрями забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2011. № 34. С. 206–209.
- 179 Чередниченко О. Ю. Система економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 67–72.
- 180 Якименко Н. В. Управління економічним зростанням залізничного транспорту в умовах розвитку транспортного ринку України: монографія. Х. :

УкрДАЗТ, 2012. 437 с.

181 Посохов І. М. Побудова системи та розробка механізму управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка. 2015. Вип. 2. С. 213–220.

182 Дмитрієв І. А., Близнюк А. О., Онісіфорова В.Ю. Управління економічною безпекою автотранспортного підприємства : монографія. Харків: ХНАДУ. 237 с.

183 Прохорова В. В. Управління корпоративною безпекою підприємств в умовах адаптаційних процесів в економіці. *Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці*: кол. моногр. за ред. Прохорової В.В. Харків : Вид-во Іванченко І.С., 2019. С. 109–116.

184 Суліма Н. М., Степасюк Л. М., Величко О. В. Економіка і фінанси підприємства : підручник. Київ : Компринт, 2015. 466 с.

185 Поздеев В. Л. Актуальные задачи анализа экономической безопасности предприятия. *Учет. Анализ. Аудит*. 2016. №.2. С.16-23.

186 Динаміка ВВП України. *Мінфін* : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення 1.03.2019).

187 Ільїн О. О., Серих С. О., Вишнівський В. В. Аналіз уразливості інформаційного ресурсу Вищого навчального закладу та класифікація загроз інформаційної безпеки. *Сучасний захист інформації*. 2017. № 1. С. 66–72.

188 Остапюк Б. Б. Діагностика економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Адаптивне управління: теорія і практика..* Серія: Економіка. 2018. № 4 (8). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/issue/view/11/27>. (дата звернення 02.09.2018 р.).

189 Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореф. дис. ... д-р. екон. наук. К., 2010. 39 с.

190 Франчук В. І. Основи економічної безпеки: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівського держ. ун-ту внутр. справ., 2008. 203 с.

191 Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Караїм М. М. Економічна

безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 288 с.

192 Макарчук О. Г. Стратегія економічної безпеки підприємства: теоретичні аспекти формування. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (15-16 травня 2014 р., м. Львів). Львів, 2014. С. 63–67.

193 Крохичева Г. Е., Лесняк В. В., Селезнева Е. М., Аракельянц Э. С. Стратегия обеспечения экономической безопасности коммерческой организации : монографія. Ростов-на-Дону : ДГТУ, 2018. 195 с.

194 Кривякин К. С., Карякина Д. С. Основы разработки стратегии экономической безопасности предприятия. *ЭКОНОМИНФО*. 2017. №4. С. 24–27.

195 Остапюк Б. Б. Стратегічне управління економічною безпекою залізничного транспорту України. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнародною участю (11 – 12 квітня 2019 р., м. Дніпро): у 2 ч. Дніпро: НМетАУ, 2019. Ч. 1. С. 134–138.

196 Остапюк Б. Б. Стратегія економічної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 124–132.

197 В «Укрзалізнице» грядут большие сокращения персонала *Пассажирский транспорт* : веб-сайт. URL:<https://traffic.od.ua/news/railua/1207034> (дата обращения: 15.03.2019).

198 Пояснювальна записка до проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1392» *Міністерство інфраструктури* : веб-сайт. URL:mtu.gov.ua/files/Dok_PROEKT/ПЗ_1392.docx (дата звернення: 12.05.2019).

199 Підвищення тарифів "Укрзалізниці" призведе до скорочення 52 тисяч робочих місць, "Укрпромзовнішекспертиза". *Цензор.нет* : веб-сайт. URL:https://censor.net.ua/ua/news/3140705/pidvyschennya_taryfiv_ukrzaliznytsi_pryzvede_do_skorochennya_52_tysyach_robochyh_mists_ukrpromzovnishekspertyza (дата

звернення:5.08.2019).

200 Остапюк Б. Б. Стейкхолдер-орієнтований підхід до формування системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Наука та інновації як основні шляхи вдосконалення економічного потенціалу країни: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (29 червня 2019 р., м. Львів). Львів : ГО «Львівська економічна фундація», 2019. С. 69–71.*

201 Дорожня карта цифрової трансформації залізниці, версія АППАУ. *Rail EXPO* : веб-сайт. URL : <https://railexpoua.com/novyny/dorozhnya-karta/> (дата звернення:5.04.2019).

202 Розенберг Е. Н., Уманский В. И., Дзюба Ю. В. Цифровая экономика и цифровая железная дорога. *Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике*. 2017. №5 (72). С. 45–49.

203 Дикань В. Л., Корнилова И. В. Скоростное движение железнодорожного транспорта в мире и перспективы развития в Украине. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2010. № 32. С. 15–25.

204 Купревич Т. С. Цифровые платформы в мировой экономике: современные тенденции и направления развития. *Экономический вестник университета*. 2018. №37–1. С. 311–318.

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

206 Калініченко Л. Л. Концепція забезпечення кадрової безпеки на підприємствах залізничного транспорту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2012. Вип. 39. С. 83–92.

207 Дикань В. Л., Плетникова І. Л., Мельник В. О., Шраменко О. В., Уткіна Ю. М. Економіка підприємства: збірник задач і тестів підприємств. Х.: УкрДАЗТ, 2007. 290 с.

208 Остапюк Б. Б. Формування інструментарію забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту. Конкуренентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С. 235–245.

209 Бородіна О.С. Принцип комплементарності в міждисциплінарних

дослідженнях економіки. *Економіка і прогнозування*. 2015. №2. С. 47-58.

210 Ковальчук В. М. Світова економіка: її історія та дослідники: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 524 с.

211 Алькема В. Г., Кириченко О. С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: навч. посіб. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.

212 Гречішкіна А. А. Сутність поняття «кадрова безпека підприємств залізничного транспорту». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 5. Ч. 2. С. 144–146.

213 Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства: монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

214 Данько М. І., Дикань В. Л., Воловельська І. В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 205 с.

215 Дикань В. Л., Воловельская И. В. Специфические особенности системы обеспечения экономической безопасности железнодорожного транспорта. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 16. Ч. 4. С. 63–66.

216 Калініченко Л. Л. Кадрова безпека, як провідна складова в забезпеченні економічної безпеки підприємства. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки: колективна монографія у 2 т. Дніпропетровськ: «ФОР Дробязко С.І.», 2014. Т. 2. С. 101–109.

217 Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4. Т. 1. С. 53–56.

218 Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238–245.

219 Костюк Ж. С. Мотивація як засіб підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Глобальні та національні проблеми*

економіки: веб-сайт. 2015. Вип. 4. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/92.pdf> (дата звернення: 10.06.2019).

220 Мехеда Н., Гладун Я. Методи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *rusnauka.com: веб-сайт*. 2014. URL: http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/10_131590.doc.htm (дата звернення: 12.06.2019).

221 Міщенко С. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 45-52.

222 Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.

223 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.

224 Овчиннікова В. О. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України: дис. д-р екон. наук: 08.00.03. Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2018. 517 с.

225 Панченко Н. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті: дис. д-р екон. наук: 08.00.03. Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2019. 482 с.

226 Руда Т. В. Сутність та структуризація економічної безпеки. *Митна безпека*. 2012. № 1-2. С. 30-38.

227 Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Кіровоград: КНТУ, 2014. 226 с.

228 Токмакова І. В. Теоретикометодологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту: дис. д-р. екон. наук: 08.00.03. Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2015. 455 с.

229 Черкасова С. О., Суховєєва А. С. Методичні засади управління процесом забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 1016 – 1021.

230 Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб. : СЗИУ РАНХиГС,

2019. С. 48

231 Скиннер К. Человек цифровой. Четвертая промышленная революция в истории человечества, которая затронет каждого. М.: 2019. 304 с.

232 Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. / В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

233 Штучний інтелект: заявки на лідерство. Газета «Тиждень». URL: <https://tyzhden.ua/Science/231039> (дата звернення: 11.06.2019).

234 Остапюк Б. Б. Інтелектуально-кадрова складова управління економічною безпекою залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 90–95.

235 Остапюк Б. Б. Управління кадровим потенціалом підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XV Міжнар. наук.-практ. конф. (6 – 8 червня 2019 р., м. Харків). У 2-х частинах. Харків : УкрДУЗТ, 2019. Ч. 2. С. 46–48.

236 Остапюк Б. Б. Напрями забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки залізничного транспорту. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (12 липня 2019 р., м. Полтава) : у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 53–54.

237 Бондар І. Р. Інформаційна безпека як основа національної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2014. URL : http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/MEV/Bodnar/Bodnar_Vyb_Pub_9.pdf. (дата звернення 21.05.2018).

238 Про інформацію : Закон України № 2658-ХІІ від 02.10.92. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 12.08.2019).

239 Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні : Закон України № 2783-ХІІ від 16.11.92. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12> (дата звернення: 09.09.2018).

240 Про інформаційні агентства : Закон України № 74а/95-ВР від 28.02.95. *Законодавство України: веб-сайт*. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/95> (дата звернення: 08.08.2019).

241 Про державну таємницю : Закон України № 3856-ХІІ від 21.01.94.
Законодавство України: веб-сайт. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12> (дата звернення: 24.09.2018).

242 Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів : Закон України №540/97-ВР. *Законодавство України: веб-сайт.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.01.2019).

243 Про Концепцію національної програми інформатизації : Закон України № 75/98-ВР. *Законодавство України: веб-сайт.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75>. (дата звернення: 22.11.2018).

244 Про науково-технічну інформацію : Закон України № 3322-ХІІ від 25.06.93. *Законодавство України: веб-сайт.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3322-12>. (дата звернення: 30.11.2018).

245 Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України № 80/94-ВР від 05.07.94. *Законодавство України: веб-сайт.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 28.11.2018).

246 Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України № 851-ІV. *Законодавство України: веб-сайт.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 02.12.2018).

247 Про захист персональних даних : Закон України № 2297-VI. *Законодавство України: веб-сайт.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>. (дата звернення: 01.12.2018).

248 Про доступ до об'єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку телекомунікаційних мереж : Закон України № 1834-VIII від 07.02.2017. *Законодавство України: веб-сайт.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1834-19>. (дата звернення: 03.12.2018).

249 Про електронні довірчі послуги : Закон України № 2155-VIII від 05.10.2017. *Законодавство України : веб-сайт.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>. (дата звернення: 12.08.2018).

250 Інформаційна безпека України. веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення 21.12.2017).

251 The Global Competitiveness Report 2016–2017. *World Economic Forum веб-сайт*. URL: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf (дата звернення 09.10.2018).

252 Глобальное исследование утечек конфиденциальной информации в 2018 году. *InfoWatch: веб-сайт*. URL: <https://www.infowatch.ru/resources/analytics/reports/report2018> (дата звернення 24.05.2018).

253 Прудникова О. В. Інформаційна культура віртуального простору: філософська рефлексія. *Вісник ХНПУ ім. Г.С. Сковороди «Філософія»*. 2014. Вип. 42. С. 136–147.

254 Близнюк М., Коляда М. Формування інформаційної культури особистості. К:Лібра, 2000. 86 с.

255 Коваленко Ю. О., Левицький С. І., Лепа Р. М., Фінагіна О. В., Харіна К. В. Інформаційні системи на підприємствах: розвиток теорії та практики: монографія; НАН України. Ун-т економіки пром-сті: За ред. Лепи М.М. Донецьк: ООО Юго-Восток, ЛТД, 2007. 250 с.

256 Кононова К. Ю. Інформаційна економіка: моделювання еволюційних процесів. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 310 с.

257 Степанов В. Ю. Інформаційна культура сучасного інформаційного суспільства. *Вісн. харк. держ. акад. культури*. 2009. Вип. 27. С. 91–97.

258 Панченко О. А. Інформаційна безпека та інформаційна культура в сучасному інформаційному суспільстві. *Правова інформатика*. № 2 (46). 2015. С.32 – 38.

259 Гуцу С. Ф. Правові основи інформаційної діяльності: навчальний посібник. Х.: Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2009. 48 с.

260 Долженко К. І. Інформаційна безпека регіону: сутність та зміст поняття. *Наше право*. 2014. № 2. С. 47-54.

261 Коваленко Ю. О. Забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві. *Економіка промисловості*. № 3 (51). 2010. 245 с.

262 Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка:

тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf (дата звернення: 21.10.2018).

263 Данніков О. В., Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип.17. С.73-79.

264 Гриценко Т. Б., Гриценко С. П., Кондратюк А. Ю. Культурологія : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 392 с.

265 Хмельницький О. О. Інформаційна культура: Підготовка кадрів до інформаційної роботи: навч. посіб. К.: КНТ, 2007. 200 с.

266 Партико З. В. Образна концепція теорії інформації. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2001. 133 с.

267 Семенюк Э. П. Глобализация и социальная роль информатики. Научно-техническая информация. Серия 1. *Организация и методика информационной работы*. 2003. № 1. С. 23-29.

268 Хангельдиева И. Г. О понятии «информационная культура». Информационная культура личности: прошлое, настоящее, будущее. Краснодар, 2006. С.14-27.

269 Сухина В. Ф. Человек в мире информатики. М., 2009. С. 124.

270 Беляков К.І. Інформатизація в Україні: проблеми організаційно-правового та наукового забезпечення: монографія. К. : КВІЦ, 2008. 576 с.

271 Довгий С. О., Копій-ка О. В., Черепін Ю. Т. Засади регіональної інформатизації : монографія. за заг. ред. С. О. Довгого. К. : ВПЦ «Тираж», 2004. 304 с.

272 Грошев И.В. Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.

273 Хмельницький О.О. Інформаційна культура: підготовка кадрів до інформаційної роботи: навч. посіб. К.: КНТ, 2007. 200 с.

274 Остапюк Б. Б. Напрямки забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в інформаційній сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 102–108.

ДОДАТОК А
ОГЛЯД ДИСЕРТАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Таблиця А.1

Огляд дисертацій за темою дослідження

Рік	Назва	Автор	Механізм управління економічною безпекою	Підхід до діагностики економічної безпеки	Організаційні засади управління економічною безпекою	Формування кадрового резерву	Стратегія забезпечення економічної безпеки	Систематизація загроз	Культура інформаційної безпеки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2000	Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства	Пономарьов В.П.			+		+		
2001	Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці	Плетникова І.Л.	+	+				+	
2009	Розробка механізму щодо забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту	Тимофєєва Т.О.	+	+				+	
2010	Управління економічною безпекою підприємств залізничного транспортного машинобудування	Кучеренко О. О.		+					
2012	Управління формуванням фінансової безпеки підприємств	Ареф'єв В. О.		+					
2013	Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства	Гнилицька Л. В.		+		+			+
2013	Управління економічною безпекою підприємства	Діденко Є. О.	+	+				+	

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2013	Управління економічною безпекою підприємства	Ярошенко О. Ф.	+	+				+	
2013	Формування організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств залізничного транспорту	Фоменко А. В.	+	+					
2013	Методологічні аспекти управління процесами забезпечення економічного зростання залізничного транспорту України	Якименко Н. В.		+	+	+		+	
2014	Управління ризиками корпорації промислових підприємств залізничного транспорту	Посхов І. М.		+				+	
2015	Підходи до підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту	Костюк Ж. С.	+	+				+	
2016	Методологічні засади розвитку системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту	Рекун І. І.		+			+	+	
2016	Організаційно-економічне забезпечення управління інформаційною безпекою підприємств будівельної галузі	Чередниченко А. Ю.			+				+
2017	Забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств	Черняк Г. М.	+	+				+	
2018	Забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності в умовах розвитку євро інтеграційних процесів	Туленінова Д. М.	+	+				+	
2018	Управління розвитком транспортної інфраструктури в системі економічної безпеки держави	Шемаєв В. В.						+	

ДОДАТОК Б
АНКЕТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕТАЛОННИХ ЗНАЧЕНЬ І ПРІОРИТЕТІВ
ПОКАЗНИКІВ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Шановний експерт, дякуємо за Вашу участь в опитуванні.

Просимо Вас висловити думку стосовно максимального і мінімального рівнів й значущості показників і їх груп для оцінки рівня економічної безпеки безпеки залізничних підприємств.

Для кожного показника, представленого в таблиці, необхідно встановити максимальне і мінімальне значення й ранг (від 1 до n , де n - кількість показників в групі), який характеризує його значущість в групі і ранг групи (від 1 до 6).

Таблиця Б.1

Система показників для оцінки рівня економічної безпеки залізничних підприємств

Показники	Ранги факторів	Максимальні значення	Мінімальні значення
1	2	3	4
Пасажирські перевезення		x	x
Доля ринку пасажирообігу, %			
Пасажирообіг, млн пас.-км			
Доля швидкісного сполучення в пасажиробігу, %			
Зношеність моторвагонного рухомого складу			
Вантажні перевезення		x	x
Доля ринку вантажообігу, %			
Вантажообіг, млрд т·км			
Вантажообіг транзит, млрд т·км			
Перевезено контейнерів, умов. одн			
Зношеність румого складу, %			
Обіг вантажного вагона, діб			
Інфраструктура		x	x
Доля інфраструктурної мережі з низькою вантажонапружністю, %			
Обсяг виконаних ремонтних робіт, млн. грн			
Доля електрифікованих колій, км			
Доля колій з швидісним рухом, %			

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Інформаційна озброєність праці, тис. грн / особу			
Доля працівників на 1 км колії, %			
Виробництво і сервіс		x	x
Обсяг матеріально-технічного забезпечення, млн. грн			
Придбання і ремонт вагонів, млн грн			
Ремонт локомотивів, млн. грн			
Фінансово-інвестиційна діяльність		x	x
Прибуток, млрд. грн			
Капітальні інвестиції, млрд. євро			
Боргові зобов'язання, млн. грн.			
Коефіцієнт покриття			
Дебіторська заборгованість, млн. грн			
Соціально-екологічна діяльність		x	x
Плинність кадрів, %			
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.			
Витрати на охорону праці, тис. грн			
Витрати на охорону довкілля, млн.грн			
Енергоємність, тис. тонн у. п / прив. млн т-км			

ДОДАТОК В
ВИЗНАЧЕННЯ МАКСИМАЛЬНИХ І МІНІМАЛЬНИХ ЗНАЧЕНЬ ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Таблиця В.1

Визначення максимальних значень показників економічної безпеки

Показники	Експерти										Сума	Значення (Хі max)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Доля ринку пасажиробігу, %	38	37	36	35	36	38	38	38	39	40	375	37,5
Пасажиробіг, млн пас.-км	53055,6	53055,6	53055,6	53055,6	53055,6	53055,6	53055,6	53055,6	53055,6	53055,6	530556	53055,6
Доля швидкісного сполучення в пасажиробігу, %	25	28	30	25	30	25	25	30	28	25	271	27,1
Зношеність моторвагонного рухомого складу	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000	100
Доля ринку вантажобігу, %	59,5	59,5	59,5	59,5	59,5	59,5	59,5	59,5	59,5	59,5	595	59,5
Вантажобіг, млрд т·км	257,2	257,2	257,2	257,2	257,2	257,2	257,2	257,2	257,2	257,2	2572	257,2
Вантажобіг транзит, млрд т·км	52,2	50	50	50	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	50	513,2	51,32
Перевезено контейнерів, умов. одн	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	230000	240000	240000	2390000	239000
Зношеність румого складу, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000	100
Обіг вантажного вагона, діб	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	104	10,4
Доля інфраструктурної мережі з низькою вантажонапружністю, %	40	40	45	40	40	40	40	40	40	45	410	41
Обсяг виконаних робіт, млн грн	14	13	13	13	13	13	13	13	13	14	132	13,2
Доля електрифікованих колій, км	70	70	70	70	70	75	70	70	70	70	705	70,5
Доля колій з швидкісним рухом, %	35	35	35	40	40	35	35	35	34	36	360	36
Інформаційна озброєність праці, тис грн / особу	4	3,5	4	4,5	4	4,5	4	3,5	4	4	40	4
Доля працівників на 1 км колії	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	32	3,2
Обсяг матеріально-технічного забезпечення, млн грн	46500	45000	40000	45000	44700	45000	45000	48500	45000	45000	449700	44970

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Придбання і ремонт вагонів, млн грн	14000	14000	13500	14000	14000	14000	14500	13500	13850	13500	138850	13885
Ремонт локотивів, млн грн	8700	9000	8700	9000	9000	8700	8500	8700	8500	8500	87300	8730
Прибуток, млрд грн	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	18	1,8
Капітальні інвестиції, млрд євро	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	4500	450
Боргові зобов'язання, млн грн.	33511,5	33511,5	33511,5	33511,5	33511,5	33511,5	33511,5	33511,5	33511,5	33511,5	335115	33511,5
Коефіцієнт покриття	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3
Дебіторська заборгованість, млн грн	1622,9	1622,9	1622,9	1622,9	1622,9	1622,9	1622,9	1622,9	1622,9	1622,9	16229	1622,9
Плинність кадрів, %	12,2	12	12,2	12,2	12,2	12,2	12	12	12,2	12,2	121,4	12,14
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	21000	21000	20500	20980	21000	20980	20500	20980	21000	21000	208940	20894
Витрати на охорону праці, тис грн	950	950	950	900	950	900	950	950	950	900	9350	935
Витрати на охорону довкілля, млн грн	1050	1050	1000	1050	1050	1000	1050	1050	1100	1050	10450	1045
Енергоємність, тис тонн у. п / прив млн т-км	9,5	9,5	9,5	9	9,5	9,5	9,5	10	9	9,5	94,5	9,45

Розрахуємо коефіцієнт конкордації.

$$W = \frac{202884}{\frac{1}{12} \cdot 10^2 (29^3 - 29) - 10 \cdot 6} = 0,99$$

$W = 0,99$ свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Оцінка значущості коефіцієнта конкордації.

Для цієї мети обчислимо критерій узгодження Пірсона.

Ошибка!

Розрахований χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 29-1 = 28$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$. Так як χ^2 розрахований $279,92 \geq$ табличного (41.33714), то $W = 0,99$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Таблиця В.2

Визначення мінімальних значень показників економічної безпеки

Показник	Експерти										Сума	Значення <i>X i min</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Доля ринку пасажиробігу, %	20	25	25	25	30	25	30	20	25	25	250	25
Пасажиробіг, млн пас.-км	28001,3	28001,3	28001,3	28001,3	28001,3	28001,3	28001,3	28001,3	28001,3	28001,3	280013	28001,3
Доля швидкісного сполучення в пасажиробігу, %	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	90	9
Зношеність моторвагонного рухомого складу	25	30	35	30	30	25	30	35	30	30	300	30
Доля ринку вантажобігу, %	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	556	55,6
Вантажобіг, млрд т·км	206,4	206,4	206,4	206,4	206,4	206,4	206,4	206,4	206,4	206,4	2064	206,4
Вантажобіг транзит, млрд т·км	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	15
Перевезено контейнерів, умов. одн	73702	73702	73702	73702	73702	73702	73702	73702	73702	73702	737020	73702
Зношеність румого складу, %	30	25	30	35	30	25	30	30	35	30	300	30
Обіг вантажного вагона, дів	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6
Доля інфраструктурної мережі з низькою вантажонапружністю, %	10	15	10	10	5	10	10	15	10	5	100	10
Обсяг виконаних робіт, млн грн	3	3	3	3	3	2,5	3	3	3,5	3	30	3
Доля електрифікованих колій, км	45	45	45	45	45	45	50	45	40	45	450	45
Доля колій з швидкісним рухом, %	5	5	4,5	5	5	5	5,5	5	5	5	50	5
Інформаційна озброєність праці, тис грн / особу	0,19	0,2	0,2	0,2	0,2	0,21	0,2	0,2	0,18	0,2	1,98	0,198
Доля працівників на 1 км колії	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	18	1,8
Обсяг матеріально-технічного забезпечення, млн грн	18000	18500	22000	20000	20000	21500	20000	20000	18500	21500	200000	20000
Придбання і ремонт вагонів, млн грн	4500	4500	5000	4500	4500	4500	5000	4500	4000	4500	45500	4550

Продовж. табл. В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ремонт локотивів, млн грн	2000	2500	3000	2500	2500	2500	2500	2500	2000	3000	25000	2500
Капітальні інвестиції, млрд євро	6,8	8	6,8	6,5	6,5	6,8	6,5	6,8	7	6,5	68,2	6,82
Боргові зобов'язання, млн грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт покриття	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1	0,1
Дебіторська заборгованість, млн грн	750	700	710	750	750	750	800	750	700	750	7410	741
Плинність кадрів, %	0,3	0,3	0,35	0,3	0,3	0,25	0,3	0,3	0,35	0,3	3,05	0,305
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	8865	8865	8865	8865	8865	8865	8865	8865	8865	8865	88650	8865
Витрати на охорону праці, тис грн	302,1	302,1	302,1	302,1	302,1	302,1	302,1	302,1	302,1	302,1	3021	302,1
Витрати на охорону довкілля, млн грн	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	2010	201
Енергоємність, тис тонн у. п / прив. млн т-км	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	80	8

Розрахуємо коефіцієнт конкордації.

$$W = \frac{202366}{\frac{1}{12} \cdot 10^2(29^3 - 29) - 10 \cdot 14.5} = 1$$

$W = 1$ свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Оцінка значущості коефіцієнта конкордації. Для цієї мети обчислимо критерій узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = \frac{202366}{\frac{1}{12} \cdot 10 \cdot 29(29+1) + \frac{1}{29-1} \cdot 14.5} = 279.33$$

Розрахований χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 29-1 = 28$ при заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$. Так як χ^2 розрахований $279,33 \geq$ табличного (41,33714), то $W = 1$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

ДОДАТОК Г

РАНЖУВАННЯ І ОЦІНКА ВЕЛИЧИНИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Таблиця Г.1

Розрахунок коефіцієнтів пріоритетності показників в межах компонент економічної безпеки

Пасажи́рські перевезення	Експерти										Сума	Значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Доля ринку пасажирообігу, %	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	12	0,12
Пасажирообіг, млн пас.-км	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	27	0,27
Доля швидкісного сполучення в пасажирообігу, %	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21	0,21
Зношеність моторвагонного рухомого складу	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	0,4
Вантажні перевезення												
Доля ринку вантажообігу, %	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	52	0,248
Вантажообіг, млрд т·км	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	58	0,276
Вантажообіг транзит, млрд т·км	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	0,095
Перевезено контейнерів, умов. одн	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,048
Зношеність румого складу, %	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38	0,181
Обіг вантажного вагона, діб	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	32	0,152
Інфраструктура												
Доля інфраструктурної мережі з низькою вантажонапружністю, %	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41	0,195
Обсяг виконаних робіт, млн грн	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	59	0,281
Доля електрифікованих колій, км	5	4	5	5	5	5	5	6	5	5	50	0,238
Доля колій з швидісним рухом, %	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29	0,138
Інформаційна озброєність праці, тис грн / особу	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	20	0,95
Доля працівників на 1 км колії	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11	0,052
Виробництво і сервіс												
Обсяг матеріально-технічного забезпечення, млн грн	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	11	0,183

Продовж. табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Придбання і ремонт вагонів, млн грн	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	20	0,333
Ремонт локотивів, млн грн	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29	0,483
Фінансово-інвестиційна												
Прибуток, млрд. грн	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31	0,207
Капітальні інвестиції, млрд євро	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49	0,327
Боргові зобов'язання, млн грн	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	40	0,267
Коефіцієнт покриття	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11	0,073
Дебіторська заборгованість, млн грн	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	19	0,127
Соціально-екологічна												
Плинність кадрів, %	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	0,273
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49	0,327
Витрати на охорону праці, тис грн	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29	0,193
Витрати на охорону довкілля, млн грн	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	0,073
Енергоємність, тис тонн у. п / прив. млн т-км	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	20	0,133

Розрахуємо коефіцієнт конкордації.

$$W = \frac{185219.5}{\frac{1}{12} \cdot 10^2 (29^3 - 29) - 10 \cdot 680} = 0.94$$

W = 0,94 свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Оцінка значущості коефіцієнта конкордації. Для цієї мети обчислимо критерій узгодження Пірсона.

$$\chi^2 = \frac{185219.5}{\frac{1}{12} \cdot 10 \cdot 29(29+1) + \frac{1}{29-1} \cdot 680} = 264.33$$

Розрахований χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 29-1 = 28$ при заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$. Так як χ^2 розрахований $264,33 \geq$ табличного (41,33714), то $W = 0,94$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Таблиця Г.2

Розрахунок коефіцієнтів пріоритетності показників в межах компонент економічної безпеки

Компоненти економічної безпеки	Експерти										Сума	Значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Пасажирські перевезення	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	47	0,22
Вантажні перевезення	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	0,29
Інфраструктура	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	42	0,20
Виробництво і сервіс	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,05
Фінансово-економічна діяльність	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	21	0,10
Соціально-економічна діяльність	3	3	3	5	3	3	2	3	3	3	31	0,15
Всього	21	21	21	22	21	21	21	21	21	21	211	

$$W = \frac{1636.5}{\frac{1}{12} \cdot 10^2(6^3 - 6) - 10 \cdot 0.5} = 0.94$$

$W = 0,94$ свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Оцінка значущості коефіцієнта конкордації. Для цієї мети обчислимо критерій узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = \frac{1636.5}{\frac{1}{12} \cdot 10 \cdot 6(6+1) + \frac{1}{6-1} \cdot 0.5} = 46.89$$

Розрахований χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 6-1 = 5$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$. Так як χ^2 розрахований $46,89 \geq$ табличного (11,07050), то $W = 0,94$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

ДОДАТОК Д
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

монографія

1. Остапюк Б. Б. Формування інструментарію забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі*: монографія / За ред. О. В. Ареф'євої. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С. 235–245. (*Особистий внесок: розроблено організаційні засади управління економічною безпекою ПЗТ, що ґрунтуються на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень*).

статті у наукових фахових видання, що індексуються в міжнародних наукометричних базах

2. Остапюк Б. Б. Діагностика економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Економіка. 2018. №4 (8). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/issue/view/11/27>. (дата звернення 02.09.2018 р.).

3. Остапюк Б. Б. Особливості конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 135–141.

4. Остапюк Б. Б. Систематизація загроз економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 50–61.

5. Остапюк Б. Б. Концептуальні засади формування механізму економічної безпеки залізничного транспорту. *Моделювання регіональної економіки*. 2018. № 1(31). С. 260–269.

6. Остапюк Б. Б. Стратегія економічної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 124–132.

7. Остапюк Б. Б. Напрямки забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в інформаційній сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 102–108.

8. Остапюк Б. Б. Інтелектуально-кадрова складова управління економічною безпекою залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 90–95.

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

9. Остапюк Б. Б. Фактори конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 – 19 квітня 2018 р., м. Харків). У 3-х частинах. Харків : ХНУБА, 2018. Ч.2. С.82–84.

10. Остапюк Б. Б. Вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки на прикладі залізничного транспорту. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 листопада 2018 р., м. Львів). У 2-х частинах. Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 2. С. 338–342.

11. Остапюк Б. Б., Дикань В. Л. Управління економічною безпекою вітчизняних підприємств залізничного транспорту. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : тези VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р, м. Харків). Харків : НАНГУ, 2018. С. 183–185. URL: <http://nangu.edu.ua> (дата звернення: 29.11.2018). (*Особистий внесок: ідентифіковано ключові загрози економічній безпеці підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень*).

12. Остапюк Б. Б. Стратегічне управління економічною безпекою залізничного транспорту України. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнародною участю (11 – 12 квітня 2019 р., м. Дніпро). У 2-х частинах. Дніпро: НМетАУ, 2019. Ч. 1. С. 134–138.

13. Остапюк Б. Б. Управління кадровим потенціалом підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XV Міжнар. наук.-практ. конф. (6 – 8 червня 2019 р., м. Харків). У 2-х частинах. Харків : УкрДУЗТ. Ч. 2. С. 46–48.

14. Остапюк Б. Б. Особливості забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту. *Методичні підходи до формування стратегічного бачення соціально-економічного розвитку регіонів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (22 червня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро : НО «Перспектива», 2019. С. 25–27.

15. Остапюк Б. Б. Стейкхолдер-орієнтований підхід до формування системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Наука та інновації як основні шляхи вдосконалення економічного потенціалу країни*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (29 червня 2019 р., м. Львів). Львів : ГО «Львівська економічна фундація», 2019. С. 69–71.

16. Остапюк Б. Б. Напрями забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки залізничного транспорту. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (12 липня 2019 р., м. Полтава). У 2-х частинах. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 53–54.

ДОДАТОК Е
АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

№ 23/02 від 26.02.2019 р.

АКТ
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Остапука Бориса Борисовича
«УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ
ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ»

Складна економічна ситуація в країні та затягування процесів втілення реформ в галузі роблять підприємства залізничного транспорту вкрай вразливими до факторів, що негативно впливають на їх діяльність та становлять загрозу економічній безпеці. Наявний стан економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту в умовах посилення конкуренції на ринку перевезень не сприяє формуванню якісних передумов для їх стійкого функціонування та економічного розвитку. Це підтверджує актуальність і своєчасність дисертаційного дослідження Остапука Б. Б., яке спрямовано на вирішення важливої наукової проблеми щодо підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах розвитку конкурентних відносин на ринку перевезень.

Науковий і практичний інтерес становить розроблений автором механізм управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, що побудовано з урахуванням специфіки економічних інтересів об'єктів управління економічною безпекою і можливості керування компонентами економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту на різних рівнях їх стратегічної архітектури. Визначено цілі, завдання, процеси і методи управління економічною безпекою на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях підприємств залізничного транспорту. Реалізація даного механізму дозволяє ґрунтовно підійти до вибору прогресивних інструментів управління економічною безпекою.

В цілому надані Остапуком Б. Б. пропозиції становлять практичну цінність для підприємств залізничного транспорту та свідчать про високий рівень проведеного дослідження, а їх застосування в діяльності структурного підрозділу «Харківська автобаза» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» дозволило оцінити стан його ресурсної безпеки, виявити основні проблеми і визначити перспективні напрямки підвищення ефективності використання ресурсів на підприємстві.

Начальник структурного підрозділу
«Харківська автобаза»
філії «Південна залізниця»
АТ «Укрзалізниця»



Д.В.Челомбітько

19 березня 2019 р.

№ 22/03

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Остапока Бориса Борисовича
«Управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в
умовах лібералізації ринку залізничних перевезень», що подана на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю
08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної
діяльності)

Інформаційні технології та системи сьогодні, з одного боку, відіграють одну з вирішальних ролей у розширенні інформаційного взаємозв'язку між вітчизняними підприємствами залізничного транспорту, а також сприянні їх інтеграції в світовий транспортно-логістичний бізнес та інформаційний простір, а з іншого – вони вже давно розглядаються як один з чинників конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, що обумовлює актуальність формування і розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту відповідно до умов сьогодення.

Запропонований Остапоком Б.Б. підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту, який розкриває функції інформаційної культури, основні етапи її формування, а також методи розвитку є своєчасним науковим здобутком, що стане основою для цілісного забезпечення інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту при одночасній підтримці високого рівня довіри бізнес-партнерів.

Директор
Філії АТ «Укрзалізниця»
«Панютинський
вагоноремонтний завод»



/Шарий О.Л./

№ 219/03 від 28.03.2019 р.

АКТ

ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
Остапука Бориса Борисовича на тему
«Управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту
в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень»

Наразі одним із ключових напрямів удосконалення корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» є формування дієвої політики щодо управління економічною безпекою за всіма напрямками діяльності товариства. Оскільки діюча практика ідентифікації ризиків й оцінювання рівня економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту відображає фрагментарність і обмеженість управлінського інструментарію, це призвело до зниження рівня економічної безпеки на підприємствах залізничної галузі і зумовило посилення впливу загрозливих тенденцій на ефективність функціонування підприємств.

Зважаючи на актуальність питання забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту Остапуком Б. Б. розроблено технологію діагностики, яка включає аналіз і оцінювання індикаторів економічної безпеки за різними її складовими з точки зору їх вразливості і відповідності вимогам зовнішнього середовища та визначено процедуру проведення діагностики економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту.

В діяльності виробничого підрозділу «Куп'янська дирекція залізничних перевезень» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» використовуються надані автором пропозиції щодо проведення діагностики його економічної безпеки, які стосуються розрахунку інтегрального показника економічної безпеки. Використання даного підходу сприяє визначенню ключових недоліків системи управління економічною безпекою підприємства в розрізі напрямів його економічної діяльності.

Начальник виробничого підрозділу
«Куп'янська дирекція залізничних перевезень»
регіональної філії «Південна залізниця»
АТ «Укрзалізниця»



А.В.Сторов

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Перший проректор Українського
державного університету залізничного
транспорту, кандидат технічних наук



В.М. Астахов

2019 року

АКТ**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

результатів дисертаційного дослідження Остапюка Бориса Борисовича на тему «Управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень» у навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту

Теоретичні та практичні напрацювання дисертаційного дослідження Остапюка Б. Б., що пов'язані із розробленням теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень, використовуються у навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту.

До основних з них належать наступні:

- підхід до діагностики економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від відомих, полягає в оцінюванні їх вразливості та визначенні рівнів економічної безпеки підприємств галузі за видами їх діяльності і розрахунку інтегрального показника економічної безпеки як середньозваженої величини за такими складовими, як пасажирські перевезення, вантажні перевезення, інфраструктура, виробництво і сервіс, фінансово-інвестиційна і соціально-екологічна діяльність. Застосування даного підходу дозволяє визначити й структурувати недоліки і внутрішні загрози діяльності підприємств залізничного транспорту;
- систему формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх кадрової безпеки, що на відміну від

відомих, враховує вплив розвитку цифрових компетенцій персоналу на формування якісного кадрового потенціалу і передбачає впровадження комплексу технологій та інструментів формування висококваліфікованого персоналу спроможного до виконання виробничих завдань за умови цифрової трансформації залізничних підприємств. Дана пропозиція сприятиме підвищенню рівня цифрової компетенції персоналу, подоланню кадрових загроз та забезпеченню економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах формування цифрової економіки;

- періоди розвитку інституційного забезпечення функціонування підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, по-перше, враховують еволюцію зміни характеру конкурентних відносин у залізничній галузі; по-друге, визначають інституційні прогалини в системі нормативно-правового забезпечення процесів реформування підприємств залізничної галузі. Це дозволило виявити ключові загрози розвитку підприємств залізничного транспорту на кожному з етапів і визначити напрями забезпечення економічної безпеки підприємств галузі;

- теоретичні положення щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, які, на відміну від відомих, розкривають базові (антикризовий, адаптивний, комунікаційний, прогресивний) і перехідні (антикризово-адаптивний, адаптивно-комунікаційний, комунікаційно-прогресивний) сценарії її реалізації, що визначені відповідно до цільових параметрів функціонування підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі. Типологізація сценаріїв і розкриття їх інструментарію дозволяє з'ясувати перспективні для впровадження заходи із забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту;

- систематизація загроз розвитку підприємств залізничного транспорту, яка відрізняється від існуючих підходів виділенням внутрішньосистемних загроз за бізнес-напрямами діяльності підприємств галузі і позасистемних загроз, зумовлених лібералізацією ринку залізничних перевезень. Це дозволило більш ґрунтовно підійти до вибору складових управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту з урахуванням вимог конкурентного середовища їх функціонування;

- підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, розкриває функції культури, основні етапи формування, методи розвитку, базові компоненти, сфери прояву (бізнес-сферу, внутрішньокорпоративну), а також рівні управління культурою інформаційної безпеки. Це стане основою для забезпечення інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту при одночасній підтримці високого рівня інформаційно-комунікаційної довіри бізнес-партнерів.

Дані розробки використовуються:

- 1) при проведенні аудиторних занять;
- 2) при підготовці магістрів та бакалаврів при викладанні дисциплін:
 - «Економічна безпека підприємства»;
 - «Економічна розвідка та безпека бізнесу»;
 - «Антикризове управління підприємством»;
 - «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків»;
 - «Конкурентоспроможність підприємства»;
- 3) при виконанні випускних робіт магістрів.

Голова методичної комісії
економічного факультету,
к.е.н, доцент



Ю.Т. Боровик