

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: ОПЛАТА ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,
Лубєнцова Л.В., магістр (УкрДУЗТ)*

Досліджено особливості оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту. Встановлено, що системі оплати праці та мотивації працівників підприємств галузі притаманна низка недоліків, викликаних ігноруванням потреб та цінностей персоналу і реалізацією протягом багатьох років неефективної кадрової політики. Вказано на ускладнення, викликані дистанційним форматом роботи працівників підприємств залізничного транспорту, що призвели до загострення кадрових проблем. Сформовано підхід до формування системи оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту, що розкриває напрями та інструменти її удосконалення. Розкрито традиційні та прогресивні інструменти мотивації працівників підприємств залізничного транспорту. Доведено, що використання запропонованого підходу дозволить реалізувати потенціал кожного співробітника, створити умови для генерації та реалізації інноваційних ідей і професійного особистісного зростання персоналу.

Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, управління персоналом, оплата праці, мотивація, традиційні та прогресивні інструменти мотивації.

PERSONNEL MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES: REMUNERATION AND MOTIVATION OF LABOR

*Kirdina O., Doctor of Economics, professor,
Lubencova L. V., master's degree (USURT)*

The features of remuneration and motivation of personnel of railway transport enterprises are studied. It is established that the system of remuneration and motivation of employees of industry enterprises is characterized by a number of shortcomings caused by ignoring the needs and values of personnel and the implementation of inefficient personnel policy for many years. It points out the complications caused by the remote format of work of employees of railway transport enterprises, which led to an aggravation of personnel problems. An approach to the formation of a system of remuneration and motivation of personnel of railway transport enterprises is formed, which reveals the directions and tools for its improvement. Traditional and progressive tools for motivating employees of railway transport enterprises are revealed. Among the traditional tools, it should be noted: salary increases; bonuses and bonuses for the work performed; creating opportunities for professional and career growth of employees; social benefits in the form of compensation for transportation costs, free food and medical care, provision of official housing and preferential housing loans, etc.; flexible working hours; encouragement of employees with commendations, certificates and certificates, etc. Progressive tools for staff motivation include: reorganization of the working office space; awards for assistance in achieving strategic goals for the development of enterprises; awards for the implementation of social

and environmental projects for the development of enterprises; technological solutions for gamification; a system of personalized motivational tools for employees; encouraging employees to participate in courses and webinars related to personal growth and the development of competencies, including digital ones; a developed system of mentoring and mentoring for the adaptation of new employees, etc. It is proved that the use of the proposed approach will allow to realize the potential of each employee, create conditions for the generation and implementation of innovative ideas and professional personal growth of personnel of railway industry enterprises.

Keywords: *railway transport enterprises, personnel management, remuneration, motivation, traditional and progressive motivation tools.*

Постановка проблеми. Наростання негативного впливу зовнішніх факторів як глобального, так і національного рівня, суттєво ускладнює роботу вітчизняних бізнес-суб'єктів, змушуючи останніх вдаватися до оптимізації витрат і скорочення персоналу. Поряд з цим підприємства залізничного транспорту протягом багатьох років реалізують політику, орієнтовану на досягнення короткострокових цілей і отримання локальних тимчасових ефектів. Як результат, підприємства залізничного транспорту втрачають потенціал, розпорошуючи власні активи, інфраструктуру, співробітників. Оптимізація витрат на персонал і скорочення кадрового ресурсу призвело до ситуації низької вмотивованості працівників як до продуктивної праці, так і творчої раціоналізаторської активності. У таких умовах забезпечити реалізацію якісних трансформаційних змін і досягнення стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту можливо лише шляхом перегляду принципів, важелів та інструментів оплати праці і мотивації працівників підприємств галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем і перспективних напрямів та інструментів удосконалення системи управління персоналом підприємств залізничного транспорту, у т. ч. особливостей оплати

праці та мотивації працівників, приділяється увага таких вчених як В. Дикань, Г. Гребенюк, М. Корінь, Ж. Костюк, В. Маслова, Г. Обруч, В. Овчиннікова, Н. Панченко, І. Токмакова, Л. Шило та ін. [1-7]. Однак, поряд з цим, загострення проблем у кадровій сфері, посилення невдоволеності працівників розміром оплати праці та низький рівень їх мотивації потребує детальнішого дослідження даного питання і пошуку ефективних інструментів забезпечення нарощення кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Метою наукової статті є дослідження проблем підприємств залізничного транспорту у сфері оплати праці та мотивації працівників і розроблення дієвого інструментарію управління персоналом підприємств залізничної галузі.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день витрати на оплату праці є однією з ключових статей витрат на підприємствах, у т. ч. і залізничного транспорту. Динаміка витрат на оплату праці та їх питомої ваги в загальному розмірі витрат підприємств залізничного транспорту підтверджує сказане і дозволяє вказати на поступове зростання частки даних витрат в їх загальному обсязі, значення якої у 2020 р. досягло рівня 52,7 % (41,12 млрд грн). Відповідна динаміка витрат та їх питомої частки наведена на рис. 1.

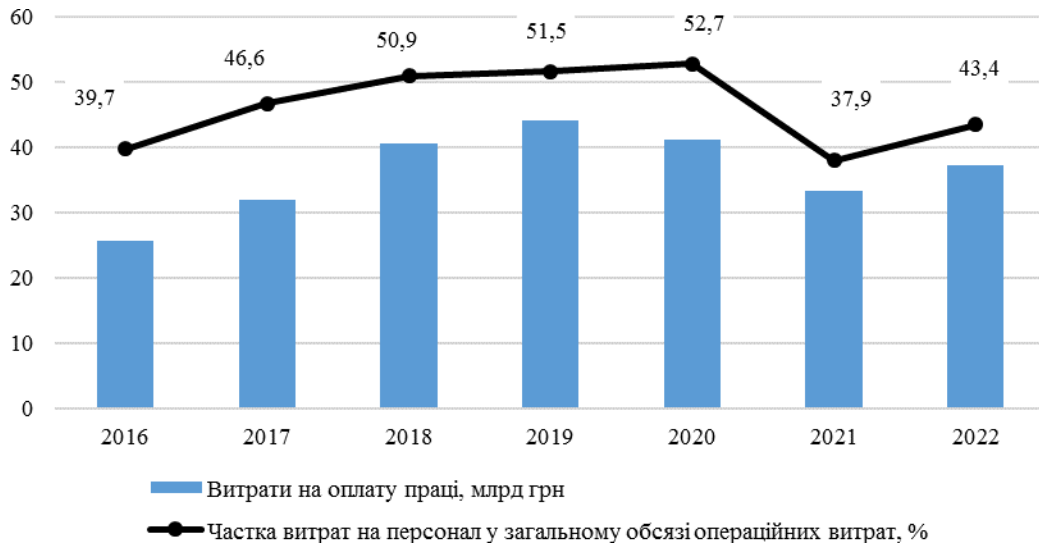


Рис. 1. Динаміка витрат на оплату праці працівників і їх частки в загальному обсязі операційних витрат підприємств залізничного транспорту (побудовано на основі даних [8-11])

Окремої уваги заслуговує і середньомісячний рівень оплати праці. За даними серпня 2023 р. середньомісячна заробітна плата склала 16865 грн (за аналогічний період 2022 р. 12757 грн), у т. ч. у регіональних філіях – 16633 грн (12469 грн), філіях – 17370 грн (13377 грн), приватних акціонерних товариствах – 22575 грн (15969 грн відповідно) [12]. Незважаючи на поступове зростання заробітної плати в цілому по підприємству, слід акцентувати увагу на тому, що зберігається суттєвий розрив в оплаті праці працівників операційної діяльності та адміністративно-управлінського персоналу: у 2020 р. середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника адміністративно-управлінського персоналу в 7,5 разів перевищували відповідні витрати на одного працівника операційної діяльності – 83633 грн проти 11151 грн, у 2021 р. – у 7,4 рази, за планом на 2022 р. – у 5,9 рази [13].

Слід відзначити і перехід до нової корпоративної системи оплати праці, якою передбачено єдиний та чіткий підхід до диференціації тарифних ставок і посадових окладів. Завдяки її впровадженню з 1 грудня 2017 р. було

підвищено заробітну плату майже для 50 % працівників, зокрема для робітників, які задіяні в перевезеннях, розмір збільшення склав 19-38 % залежно від розряду, у сфері ремонту рухомого складу – 21-39 %, на роботах з управління особливо потужними та складними машинами – 31-44 %, інших роботах – 17-20 %. Підвищення заробітної плати інших працівників було реалізовано в декілька етапів: якщо з грудня 2017 р. підвищення заробітної плати стосувалося робітників основних професій, то, наприклад, з 1 квітня 2018 р., – працівників апаратів управління товариства, його регіональних філій та філій, їх виробничих підрозділів. Зокрема, керівникам, професіоналам, фахівцям, технічним службовцям було передбачено збільшення окладів до 20 %, а працівникам підрозділів філій із професійного навчання, випуску поліграфічної продукції, торгівлі та харчування, підрозділів соціальної сфери – до 30 % [14].

У свою чергу, у подальшому процеси перегляду рівня оплати праці було призупинено. Крім того зафіксовано збільшення кількості годин роботи в надурочний час і залучення працівників до роботи у вихідні і святкові дні, які не

передбачені графіком роботи. Профспілкою було виявлено непоодинокі випадки, коли працівники локомотивних бригад, провідники пасажирських вагонів мали 2-3-разове перевищення надурочних годин [15]. Незадоволеність працівників підприємств залізничного транспорту як неналежним рівнем оплати, так і незадовільними умовами праці, обумовило відповідні акції протесту. Зокрема у травні 2019 р. завдяки такій акції і активній роботі профспілки залізничників вдалося досягти 10-відсоткового підвищення заробітної плати для працівників з 1 липня 2019 р. [15]. Аналогічні акції протесту було проведено і в лютому та листопаді 2021 р. Завдяки цьому вдалося досягти підвищення заробітної плати в червні – на 10 % та грудні – на 10 % [16]. Слід відзначити, що такого роду акції протесту характерні і для інших країн. Зокрема в листопаді 2022 р. близько 40 тис. членів профспілки залізничного і морського транспорту RMT страйкували у Великобританії з приводу забезпечення гідного підвищення зарплати, гарантії збереження робочих місць та гарних умов праці [17]. У квітні 2023 р. акції протесту залізничників відбулися і в Німеччині, а у травні мав пройти 50-годинний страйк, але завдяки досягненню компромісу між залізничною компанією та профспілкою вдалося уникнути його проведення [18].

Профспілкою було ініційовано підвищення рівня оплати праці і у 2022 р. на 25 % [16]. Однак, тяжкі події 2022 р. обмежили фінансові можливості залізничної компанії і підвищення заробітної плати було відкладено. У свою чергу, з 1 липня 2023 р. додатково на 5 % підвищили годинні тарифні ставки та посадові оклади персоналу, який постійно працює на відкритому повітрі та тих працівників, робота яких безпосередньо пов'язана з рухом поїздів [19].

Серед основних гарантій, доплат і компенсацій, які входять до складу соціального пакета, як інструмент

мотивації можна розглядати винагороду за підсумками роботи за рік. Однак, характер її виплати має несистематичний та неповноцінний характер протягом останніх років. Інші пільги та заохочення не виконують мотиваційну функцію, що вказує на потребу їх суттєвого перегляду. Цікавим нематеріальним інструментом мотивації, що реалізується на підприємствах залізничного транспорту, є проєкт «Залізничні агенти змін», що передбачає пошук цікавих ідей та лідерів для реалізації майбутніх реформ. Так, наприклад, у напрямі удосконалення системи оплати та мотивації праці персоналом запропоновано такі ключові заходи як: створення та впровадження системи оплати праці за грейдами (фіксована ставка) та за ключовими показниками ефективності (змінна частина); розроблення програми пільгового кредитування для працівників залізничного транспорту; розширення сфери відпочинку та дозвілля для працівників; формування програми популяризації робітничих професій; розроблення та впровадження програми стажування і навчання молодих спеціалістів терміном на три роки з подальшим переведенням на вищу посаду; створення об'єктивної та відкритої системи формування кадрового резерву; модернізація програми наставництва та навчання, у тому числі за кордоном; удосконалення автоматизованих систем управління: АСУ Кадри, МС, ПК, небезпечні вантажі, Фобос тощо [20]. Попри позитивний зміст такого проєкту, суттєвим недоліком залишається відсутність практичного впровадження запропонованих інноваційних рішень.

Загалом на залізничному транспорті в основі оплати праці знаходиться тарифна система, що включає тарифні сітки та ставки, схеми посадових окладів, тарифно-кваліфікаційні довідники. Процеси управління персоналом здійснюються згідно Стратегії розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» на

2019-2023 роки, Положення про оплату праці працівників АТ «Укрзалізниця», моделі корпоративних компетенцій АТ «Укрзалізниця». Програмно-інформаційним базисом управління персоналом є автоматизована система АСУ «Кадри». Зокрема стратегією розвитку персоналу передбачено реалізацію 24 стратегічних ініціатив за чотирма цілями: забезпечення наявності достатньої кількості кваліфікованого персоналу для задоволення потреб країни в перевезеннях залізничним транспортом пасажирів та вантажів, забезпечення зростання продуктивності праці персоналу для покращення фінансово-економічної стабільності АТ «Укрзалізниця», підвищення його привабливості як роботодавця і покращення якості управління ним. Слід відзначити і галузеву угоду, укладену між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками, що продовжує діяти і сьогодні, якою визначено мінімальні та обов'язкові соціальні гарантії, пільги та умови праці для працівників підприємств залізничного транспорту. Відповідальними за управління персоналом АТ «Укрзалізниця» є такі структурні підрозділи як Департамент розвитку персоналу та кадрової політики, Департамент оплати праці та мотивації персоналу і Управління соціальної політики [8].

В аспекті дослідження процесів управління персоналом на залізничному транспорті слід вказати і на створення віртуального співробітника Департаменту сталого розвитку та внутрішніх комунікацій – чат-боту Букса. Такий корпоративний цифровий інструмент інформує працівників про новини компанії, сприяє відкритій комунікації між співробітниками та керівництвом, надає корпоративні знижки на товари і послуги від торговельних мереж, розважальних закладів, проводить опитування тощо [21].

Особливості оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту висвітлено в багатьох наукових працях. Зокрема В. Маслова та О. Лісна відзначають, що на залізничному транспорті застосовується погодинно-преміальна та відрядно-преміальна форми оплати. Оплата праці основних груп працівників залізничного транспорту здійснюється за різними формами (наприклад, оплата праці локомотивних бригад всіх видів пасажирського руху здійснюється за погодинно-преміальною системою, у вантажному русі – за відрядно-преміальною системою за локомотиво-кілометри). Встановлення форми оплати праці на залізничному транспорті залежить від об'єктивних показників таких як умови праці, технічний прогрес, характер та обсяг роботи. Колективом авторів запропоновано використання грейдингової системи оплати праці, зокрема враховуючи багаточисленний контингент галузі, складність праці та необхідність забезпечення безпеки руху пасажирів та вантажів шляхом грейдерування посад [4]. На доцільності впровадження системи грейдів наполягають і автори наукової публікації [7]. Працівники окрім отримання посадового окладу та надбавок та доплат, визначених законодавством, зможуть отримати, наприклад, премії за якість роботи та результативність індивідуальних показників, за підсумками роботи структурного підрозділу, за підсумками роботи всієї компанії за звітний період, за особисту участь у процесах тощо [7]. Незважаючи на те, що на підприємствах залізничного транспорту використовується такий механізм як премії за підсумками роботи за звітний період, відповідні виплати мають нерегулярний і неналежний характер практичного нарахування.

У свою чергу, В. Дикань та Г. Обруч розкрито домінуючі мотиваційні та демотиваційні чинники у сфері

матеріального заохочення та стимулювання співробітників і запропоновано підхід до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту, в основі якого врахування домінуючих цінностей персоналу [2]. На важливості врахування цінностей у процесі забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту наголошує і Г. Гребенюк. Автором виділено корпоративні цінності, морально-етичні цінності та норми поведінки працівників, цінності та норми, що визначають стиль керівництва, форми і методи управління. Виявлені цінності покладено в основу культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Як інструменти корпоративної мотивації визначено: проведення змагань «Кращий співробітник місяця (року)», «Краща бригада» і спортивних турнірів, подарунки до святкових дат загалом або до знаменних дат у житті співробітника зокрема, згадка імені співробітника на продукті, послугі чи обладнанні як автора поліпшень або кращого працівника, розміщення фотографії в корпоративній газеті або інформаційному листку, пріоритет під час планування графіків робочого часу й часу відпочинку, видання буклетів про підприємство за результатами його трудової діяльності з включенням фотографій, інтерв'ю кращих співробітників, підписка на дорогі журнали, оплата членства в клубах або асоціаціях за вибором працівника тощо [1].

У дослідженні [3] мотивація розглядається як один із інструментів забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. Автором запропоновано впровадження такого додаткового методу матеріальної мотивації персоналу як виплата премії за підвищення рівня економічної безпеки підприємства, що буде відображати

узагальнену кількісну оцінку трудового вкладу структурного підрозділу в загальні результати по підвищенню рівня економічної безпеки підприємства залізничного транспорту.

Цікавою є пропозиція Н. Панченко щодо екологічної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту. Актуальність такої розробки зумовлена впровадженням принципів сталого господарювання в діяльність бізнес-суб'єктів і підтримкою соціальних та екологічних проєктів. Поряд з традиційними інструментами мотивації на підприємствах залізничного транспорту (преміювання співробітників за економію ресурсів та працівників екологічних відділів за виконання планових завдань, премії за раціоналізаторство в екологічній сфері) слід використовувати такі прогресивні важелі мотивації працівників як екологічна освіта. Така освіта створює фундамент екологічної компетентності, що дозволяє не тільки покращувати екологічні результати власної діяльності, а також за рахунок набутих знань, навиків і вмінь отримувати додаткові доходи від екологічного підприємництва. Останнє стає додатковим джерелом коштів для формування фондів екологічної мотивації, адже працівники залізничного транспорту, що приймають участь в екологічному підприємстві, будуть отримувати заробітну плату і премії [5].

Приділяють вчені увагу і питанню управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Так, колективом вчених [6] відзначено, що для реалізації цифрових перетворень на залізничному транспорті першочергово необхідно забезпечити формування якісного кадрового складу, що відзначався розвинутими цифровими компетенціями та здібностями у користування цифрових рішень. При цьому 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; професійноорієнтовані навички. Розвивати цифрові компетенції у працівників запропоновано за рахунок впровадження таких прогресивних інструментів навчання персоналу, як коучинг; адаптивне навчання; learning; ситуаційний аналіз; віртуальний інструктаж; ротація; тренінг; навчання дією та ін. [6].

Отже, на сучасному етапі системі оплати праці та мотивації працівників підприємств залізничного транспорту притаманна низка недоліків, основними з яких є (рис. 2): суттєвий розрив між рівнем заробітної плати працівників і вищого керівництва; непрозорий та необ'єктивний процес відбору та ротації кадрів на підприємствах; незадовільні умови праці і низький рівень матеріально-технічного забезпечення; непрозорий характер оплати праці та преміювання співробітників підприємств; недосконалість комунікації працівників і керівництва, низький рівень залученості персоналу до процесу прийняття стратегічних рішень; відсутність заохочення до ініціативної творчої діяльності та генерування інноваційних ідей; часта формальна зміна керівництва і відсутність реальних реформаційних змін та ін. Поряд з цим слід відзначити ускладнення, викликані дистанційним форматом роботи працівників підприємств залізничного транспорту, пов'язані з почуттям відчуження, втрати підтримки команди, ускладненням неформальних відносин між співробітниками, ускладненням процесів навчання та

адаптації нового співробітника в команді, зниженням або втратою синергії командної роботи.

Наявність такого роду недоліків та перешкод вказує на потребу перегляду принципів, напрямів та інструментів оплати праці і мотивації працівників підприємств залізничного транспорту, зокрема шляхом забезпечення гнучкості системи оплати праці та мотивації персоналу до вимог ринку і змін у зовнішньому середовищі, врахування рівня компетентності персоналу та його підвищення, врахування цінностей персоналу. Зазначене можливо реалізувати шляхом використання як традиційних, так і прогресивних інструментів мотивації працівників підприємств залізничного транспорту. Серед традиційних інструментів слід відзначити: підвищення заробітної плати; премії та бонуси за виконану роботу; створення можливостей для професійного та кар'єрного зростання працівників; соціальні пільги у вигляді компенсації транспортних витрат, безкоштовного харчування та медичного обслуговування, надання службового житла та пільгових кредитів на житло тощо; гнучкий графік роботи; заохочення працівників подяками, грамотами і сертифікатами та ін. У свою чергу, прогресивні інструменти мотивації персоналу включають: реорганізацію робочого офісного простору; премії за сприяння в досягненні стратегічних цілей розвитку підприємств; премії за реалізацію соціальних та екологічних проєктів розвитку підприємств; технологічні рішення гейміфікації; систему персоніфікованих мотиваційних інструментів для співробітників; заохочення участі працівників у курсах та вебінарах, пов'язаних з особистісним зростанням і освоєнням компетенцій, у т. ч. цифрових; розвинену систему наставництва та менторства для адаптації нових співробітників тощо.



Рис. 2. Підхід до формування системи оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту (розробка авторів)

Використання такого підходу до формування системи оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту дозволить реалізувати потенціал кожного співробітника, створити умови для генерації та реалізації інноваційних ідей і професійного особистісного зростання персоналу підприємств залізничної галузі.

Такого роду зміни сформують основу для активізації інноваційних зрушень та підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на ринку транспортних послуг.

Висновки. Досліджено особливості оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту. Встановлено, що системі оплати праці та

мотивації працівників підприємств галузі притаманна низка недоліків, викликаних ігноруванням потреб та цінностей персоналу і реалізацією протягом багатьох років неефективної кадрової політики. Вказано на ускладнення, викликані дистанційним форматом роботи працівників підприємств залізничного транспорту, що призвели до загострення кадрових проблем. Сформовано підхід до формування системи оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту, що розкриває напрями та інструменти її удосконалення. Розкрито традиційні та прогресивні інструменти мотивації працівників підприємств залізничного транспорту. Доведено, що використання такого підходу до формування системи оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту дозволить реалізувати потенціал кожного співробітника, створити умови для генерації та реалізації інноваційних ідей і професійного особистісного зростання персоналу підприємств залізничної галузі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 80-85.

2. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96 – 107.

3. Костюк Ж. С. Мотивація як засіб підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. URL :

<http://global-national.in.ua/archive/4-2015/92.pdf> (дата звернення: 20.09.2023).

4. Маслово В. О., Лісна О. О. Удосконалення системи оплати праці на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 161-166.

5. Панченко Н. Г. Екологічна мотивація персоналу в системі соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 25-30.

6. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапук Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. Вип. 74. С. 139-149.

7. Шило Л. А., Кіржа К. Ю., Пятак Ю. С. Удосконалення системи оплати праці на залізниці в умовах корпоратизації. *Modern Economics*. 2019. № 17. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/56fc0754-9dbc-481d-b724-f4b859523d71/content> (дата звернення: 12.09.2023).

8. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (Звіт про управління) 2020 р. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: <https://uz.gov.ua/> (дата звернення: 17.09.2023).

9. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2017. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL : <https://uz.gov.ua/about/investors/> (дата звернення: 17.09.2023).

10. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2018. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL : <https://uz.gov.ua/about/investors/> (дата звернення: 17.09.2023).

11. Фінансова звітність за 2022 рік. *clarity-project.info* : веб-сайт. URL : https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current_year=2022 (дата звернення: 17.09.2023).

12. Середня заробітна плата. *Професійна спілка залізничників і*

транспортних будівельників України : веб-сайт. URL : <https://zalp.org.ua/salary/> (дата звернення: 18.09.2023).

13. Фінансовий план на 2022 рік. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-сайт. URL : https://mtu.gov.ua/files/_FP_2022%20.pdf (дата звернення: 18.09.2023).

14. Вперше за останнє десятиліття Укрзалізниця вийшла на восьме місце в загальному рейтингу роботодавців України. Урядовий портал : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vpershe-za-ostannye-desyatilittya-ukrzaliznicya-vijshla-na-vosme-misce-v-zagalnomu-rejtingu-robotodavciv-ukrayini> (дата звернення: 15.09.2023).

15. Звіт Ради профспілки залізничників і транспортних будівельників України за період з грудня 2016 по грудень 2021 року. Професійна спілка залізничників і транспортних будівельників України : веб-сайт. URL : <https://zalp.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Zvit-2017-2021.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).

16. УЗ підвищила зарплати працівникам на 10 %. *railinsider.com.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.railinsider.com.ua/uz-pidvyshhyla-zarplaty-praczivnykiv-na-10/> (дата звернення: 17.09.2023).

17. У Британії триває масштабний страйк залізничників. *ua.korrespondent.net* : веб-сайт. URL: <https://ua.korrespondent.net/world/4499422-u-brytanii-tryvaie-masshtabnyi-straik-zaliznychnyiv> (дата звернення: 12.09.2023).

18. У Німеччині скасували 50-годинний страйк, який міг паралізувати залізницю. *Європейська правда* : веб-сайт. URL : <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/05/13/7161632/> (дата звернення: 20.09.2023).

19. УЗ додатково підвищила

зарплати працівників ряду професій. *railinsider.com.ua* : веб-сайт. URL : <https://www.railinsider.com.ua/uz-dodatkovо-pidvyshhyla-zarplaty-praczivnykiv-ryadu-profesij/> (дата звернення: 20.09.2023).

20. Проекти ідей учасників форуму «Залізничні агенти змін» (м. Харків). АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL : https://uz.gov.ua/work_on_the_railway/agent_u_zmin/agenty_kharkiv/ (дата звернення: 22.09.2023).

21. Букса – особистий помічник залізничника. *portal.uz.gov.ua* : веб-сайт. URL : <https://portal.uz.gov.ua/buksa/> (дата звернення: 20.09.2023).

REFERENCES

1. Hrebenuk H. M. (2018) Formuvannia kulturno-motyvatyivnoho mekhanizmu rozvytku trudovoho potentsialu pidprijemstv zaliznychnoho transportu [Formation of a cultural and motivational mechanism for the development of Labor potential of railway transport enterprises]. *Scientific notes of the V. I. Vernadsky tnu. Series: Economics and management*. Vol. 29 (68), no. 4. P. 80-85.

2. Dykan V. L., Obruch H. V. (2020) Rozroblennia pidkhodu do formuvannia systemy nematerialnoi motyvatsii pratsivnykiv pidprijemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Economic Bulletin of the National Mining University*. Vol. 1 (69). P. 96 – 107.

3. Kostiuk Zh. S. (2015) Motyvatsiia yak zasib pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky pidprijemstv zaliznychnoho transportu [Motivation as a means of improving the economic security of railway transport enterprises]. *Global and national economic problems*. Vol. 4, available at: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/92.pdf>

(accessed: 20.09.2023).

4. Maslova V. O., Lisna O. O. (2016) Udoskonalennia systemy opłaty pratsi na zaliznychnomu transporti Ukrainy [Improving the system of remuneration for railway transport in Ukraine]. *Bulletin of transport and industry economics*. Vol. 55. P. 161-166.

5. Panchenko N. G. (2018) Ekolohichna motyvatsiia personalu v systemi sotsialnoi vidpovidalnosti zaliznychnoho transportu [Environmental motivation of personnel in the system of social responsibility of railway transport]. *Agrosvit*. Vol. 23. P. 25-30.

6. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of personnel development of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Bulletin of transport and industry economics*. Vol. 74. P. 139-149.

7. Shylo L. A., Kirzha K. Yu., Piatak Yu. S. (2019) Udoskonalennia systemy opłaty pratsi na zaliznytsi v umovakh korporatyzatsii [Improvement of the railway remuneration system in the context of corporatization]. *Modern Economics*. Vol. 17, available at: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/56fc0754-9dbc-481d-b724-f4b859523d71/content> (accessed: 12.09.2023).

8. JSC -Ukrzaliznytsiall : website (2021), -Integrated Report of JSC -Ukrzaliznytsiall (Management Report) 2020, available at: <https://uz.gov.ua/> (accessed: 17.09.2023).

9. JSC -Ukrzaliznytsiall : website (2018), -Integrated Report of JSC -Ukrzaliznytsiall 2017, available at: <https://uz.gov.ua/> (accessed: 17.09.2023).

10. JSC -Ukrzaliznytsiall : website (2019), -Integrated Report of JSC -Ukrzaliznytsiall 2018, available at: <https://uz.gov.ua/> (accessed: 17.09.2023).

11. Clarity-project.info : website

(2023), -Financial statements for 2022, available at: https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current_year=2022 (accessed: 17.09.2023).

12. Trade union of railway workers and transport builders of Ukraine : website (2023), -Average salary, available at: <https://zalp.org.ua/salary/> (accessed: 18.09.2023).

13. Ministry of community, territory and infrastructure development of Ukraine : website (2023), -Financial plan for 2022, available at: https://mtu.gov.ua/files/_FP_2022%20.pdf (accessed: 18.09.2023).

14. Government portal : website (2018), -For the first time in the last decade, Ukrzaliznytsia has taken the eighth place in the overall rating of employers in Ukraine, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/vpershe-za-ostannye-desyatilittya-ukrzaliznytsia-vijshla-na-vosme-misce-v-zagalnomu-rejtingu-robotodavciv-ukrayini> (accessed: 15.09.2023).

15. Trade union of railway workers and transport builders of Ukraine : website (2023), -Report of the Council of the trade union of railway workers and transport builders of Ukraine for the period from December 2016 to December 2021, available at: <https://zalp.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Zvit-2017-2021.pdf> (accessed: 18.09.2023).

16. Railinsider.com.ua : website (2021), -UZ raised employees' salaries by 10 %, available at: <https://www.railinsider.com.ua/uz-pidvyshhyla-zarplaty-pracivnykiv-na-10/> (accessed: 17.09.2023).

17. Ua.korrespondent.net : website (2022), -A large-scale strike of railway workers continues in Britain, available at: <https://ua.korrespondent.net/world/4499422-u-brytanii-tryvaie-masshtabnyi-straik-zaliznychnykyv> (accessed: 12.09.2023).

18. European truth : website (2023), -In Germany, a 50-hour strike was canceled, which could paralyze the railway, available

- at:
<https://www.euointegration.com.ua/news/2023/05/13/7161632/> (accessed: 20.09.2023).
19. *Railinsider.com.ua* : website (2023), -UZ additionally increased salaries of employees of a number of professions, available at:
<https://www.railinsider.com.ua/uz-dodatkov-pidvyshhyla-zarplaty-pracivnykiv-ryadu-profesij/> (accessed: 20.09.2023).
20. *JSC -Ukrzaliznytsia* : website (2021), -Projects of ideas of participants of the forum -Railway agents of change (Kharkiv), available at:
https://uz.gov.ua/work_on_the_railway/agenty_zmin/agenty_kharkiv/ (accessed: 22.09.2023).
21. *Portal.uz.gov.ua* : website (2022), -Buxa – personal assistant of the railway worker, available at:
<https://portal.uz.gov.ua/buksa/> (accessed: 20.09.2023).