

УДК 65:656.2

## **СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ: НАСЛІДКИ ТА ЕЛЕМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

*Корінь М. В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*В статті визначено, що соціальний розвиток колективу необхідно розглядати з позиції підтримки розвитку кожної окремої особистості, реалізації її духовних, інтелектуальних та фізичних здібностей, комплексного задоволення потреб і зростання рівня якості її життя. Виявлено, що реформаційні процеси на залізничному транспорті України обумовили деструктивні зміни в системі соціального забезпечення залізничників та призвели до скорочення рівня соціальних гарантій і пільг для працівників галузі. На основі цього визначено, що політика ПАТ «Укрзалізниця» в сфері забезпечення соціального розвитку колективу має бути орієнтована на формування ефективної системи трудової мотивації працівників, зростання рівня їх соціальної підтримки, розвиток корпоративної культури шляхом розробки Кодексу ділової етики та цінностей залізничників, формування ефективної соціальної інфраструктури та запровадження системи оцінювання рівня соціального розвитку працівників.*

*Ключові слова: соціальний розвиток, колектив, залізничний транспорт, заробітна плата, колективний договір.*

## **СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ КОЛЛЕКТИВА ПАО «УКРАИНСКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА» В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ: ПОСЛЕДСТВИЯ И ЭЛЕМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

*Корінь М. В., к.э.н., доцент (УкрГУЖТ)*

*В статье определено, что социальное развитие коллектива необходимо рассматривать с точки зрения поддержки развития каждой отдельной личности, реализации ее духовных, интеллектуальных и физических способностей, комплексного удовлетворения потребностей и роста уровня качества ее жизни. Определено, что процессы реформирования железнодорожного транспорта Украины обусловили деструктивные изменения в системе социального обеспечения железнодорожников и сокращение уровня социальных гарантий и льгот для работников отрасли. Обосновано, что политика ПАО «Укрзалізниця» в системе обеспечения социального развития коллектива должна быть ориентирована на формирование эффективной системы трудовой мотивации работников, увеличение уровня их социальной поддержки, развитие корпоративной культуры путем разработки Кодекса деловой этики и ценностей железнодорожников, формирование эффективной социальной инфраструктуры и внедрение системы оценки уровня социального развития работников.*

*Ключевые слова: социальное развитие, коллектив, железнодорожный транспорт, заработная плата, коллективный договор.*

## SOCIAL DEVELOPMENT TEAM «UKRAINIAN RAILWAY» IN THE SECTOR REFORM: IMPLICATIONS AND SECURITY ELEMENTS

*Korin M. V., candidate of economic sciences, associate professor (USU of RT)*

*The article stipulates that collective social development should be considered from the standpoint of support for each individual, the realization of spiritual, intellectual and physical abilities, complex needs and increase in quality of life. Revealed that the reform process in railway transport Ukraine led to destructive changes in the social security system railway. The analysis offered by "Ukrainian Railway" draft collective agreement allowed the point to the negative changes in Social Security and railroad noted a significant reduction in the level of social guarantees and benefits for workers in the sector. On this basis, determined that policy PJSC "Ukrainian Railways" in the area of social development team should focus on the formation of an effective system of motivation of employees, the optimization of their social support, development of corporate culture by developing a Code of Business Ethics and values railway, the formation of effective social infrastructure and setting up evaluation of social development workers.*

**Keywords:** *social development staff, railway transport, wages, collective bargaining agreement.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні залізничний транспорт України перебуває на етапі реалізації стратегічно важливих змін в галузі, успіх яких багато в чому залежить і від ефективно сформованої команди співробітників – колективу всіх філій та структурних підрозділів ПАТ «Українська залізниця». Адже в умовах динамічно змінюваного високотехнологічного середовища ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається не стільки дієвістю організаційних, інституційних чи технологічних змін, а скільки рівнем соціального розвитку колективу підприємства, усвідомленням кожного працівника його значення в реалізації місії та підвищенні прибутковості підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Усвідомлення актуальності та значимості соціальної складової для ефективно реалізації стратегічних цілей розвитку залізничного транспорту викликає інтерес багатьох вітчизняних науковців. Так, дослідженню аспектів мотивації праці та соціального забезпечення працівників залізничного транспорту присвячено праці таких

вчених-науковців, як В.Л. Диканя, О.В. Ворони, Л.Л. Калініченко, В.В. Компанієць, М.В. Корінь, В.В. Польової, Т.Г. Сухорукової, І.В. Токмакової та інших [1-7]. Разом з цим, не дивлячись на достатню розробленість питань щодо інструментів соціального забезпечення працівників залізничної галузі, проблема вивчення стану соціального розвитку колективу ПАТ «Українська залізниця» в умовах реалізації системних змін в галузі потребує подальшого вивчення. Саме тому, **метою даної статті** є оцінка наслідків впливу реформаційних змін на рівень соціального розвитку колективу ПАТ «Українська залізниця» та обґрунтування елементів галузевої політики щодо підтримки соціального розвитку залізничників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як категорія поняття «соціальний розвиток колективу підприємства» визначається досить різносторонньо і трактується, в першу чергу, з позиції задоволення матеріальних і духовних благ працівників та розвитку індивідуальної особистості, що забезпечується за рахунок реалізації

ефективної соціальної політики організації [8].

В історичному аспекті категорія «соціальний розвиток колективу» змінювалася одночасно з розвитком концепції соціального управління персоналом: від розуміння значення створення належних умов праці та забезпечення побуту працівників для підвищення ефективності функціонування до усвідомлення необхідності врахування індивідуальних якостей та особистих потреб співробітників для досягнення цілей і місії компанії.

Основу сучасного бачення соціального розвитку колективу становить гуманістична концепція управління, що ґрунтується на визначенні ролі людської особистості, її інтелектуального потенціалу та здібностей в реалізації стратегічних цілей підприємства і забезпеченні його конкурентоспроможності. Це означає, що соціальний розвиток необхідно ідентифікувати з розвитком особистості як члену єдиного колективу шляхом створення умов для відтворення та удосконалення її потенціалу.

Розкриваючи методологічні основи управління соціальним розвитком Лубашов Є.О. визначає його ключові аспекти та вказує на те, що ядром соціального розвитку виступає особистість для задоволення динамічно змінюваних та суб'єктивних потреб якої і реалізується політика соціального розвитку. Остання, на думку вченого, передбачає раціональне використання всіх видів ресурсів задля постійного зростання рівня та якості життя населення, покращення його якісних характеристик [9].

В цілому узагальнення теоретичного матеріалу щодо змістовного наповнення категорії «соціальний розвиток колективу» дозволяє визначити, що соціальний розвиток колективу нерозривно пов'язаний з дієвістю соціального середовища підприємства, що

включає наявність розвинутої соціальної інфраструктури та соціальних інституцій, які створюють умови для забезпечення належного рівня якості життя працівників, а також їх розширеного відтворення.

Сьогодні колектив будь-якого підприємства виступає не лише продуктивною силою, що забезпечує досягнення основних цілей його розвитку, а, в першу чергу, як особливий вид капіталу підприємства, який сприяє примноженню і розширенню факторів його конкурентоспроможності. Все це вказує на виключну важливість розвитку колективу з позиції підтримки розвитку кожної окремої особистості, реалізації її духовних, інтелектуальних та фізичних здібностей, комплексного задоволення потреб і зростання рівня якості її життя.

В економіці та психології наразі сформовано достатньо багато інструментів забезпечення соціального розвитку колективу і особистості, зокрема. Більшість із них пов'язані з застосуванням системи матеріального стимулювання трудової діяльності колективу та передбачають розвиток професійно-кваліфікаційних якостей працівників, покращення умов праці та охорону їх здоров'я, а також формування довірливих взаємовідносин з керівництвом і розвиток соціального партнерства [10]. Це означає, що соціальний розвиток колективу не обмежується лише наданням працівнику законодавчо встановлених соціальних гарантій (право на освіту, безпеку праці, гарантування зайнятості тощо). Разом з цим, соціальний розвиток колективу підприємства означає формування в колективі атмосфери внутрішньокорпоративного партнерства, створення умов для творчого розвитку персоналу, підвищення трудової і соціальної активності працівників шляхом поліпшення умов праці, здійснення її гідної оплати, поліпшення житлово-побутових і соціально-культурних умов працюючих та членів їх сімей тощо. Основна мета такого розвитку колективу

полягає в забезпеченні збалансованого розвитку кожного працівника, при якому досягаються якість, кількісні та структурні зміни в соціальній сфері підприємства, рівні та якості життя його працівників, в системі матеріального заохочення колективу.

Нажаль, трансформаційні процеси, що наразі реалізуються на залізничному транспорті України, обумовили деструктивні зміни в системі соціального забезпечення залізничників. На тлі падіння загальних показників роботи залізничного транспорту значно скоротилися і соціальні стандарти в галузі. В першу чергу, це стосується такої мотиваційної складової, як рівень оплати праці. Згідно з однією з норм Галузевої угоди підвищення заробітної плати залізничників має відбуватися на рівні не нижчому за темпи її зростання в галузях економіки України. Фактично на сьогодні спостерігається ситуація за якої темпи зростання заробітної плати на

залізничному транспорті значно відстають від показників інших галузей економіки (рис. 1). Так, у 2015 року темпи зростання заробітної плати у промисловості становили 42,9%, у будівництві – 65%, у сільському господарстві – 41,8%, тоді як заробітна плата залізничників протягом даного періоду збільшилася лише на 28,2%. Значно відстає за рівнем оплати праці залізничний транспорт і від підприємств транспортного комплексу: при тому, що у 2015 році заробітна плата працівників залізничної галузі зросла лише на 28,2%, в цілому в транспортному комплексі темпи зростання заробітної плати становили 43,3%, а на авіаційному та водному транспорті і взагалі 129,9% та 57,6%, відповідно [11-12]. І як наслідок у 2015 році розмір середньомісячної заробітної плати на залізничному транспорті становив 4131,89 грн, тоді як в цілому в транспортному комплексі 4253,17 грн, а в промисловості – 4447,42 грн (рис. 2) [13].

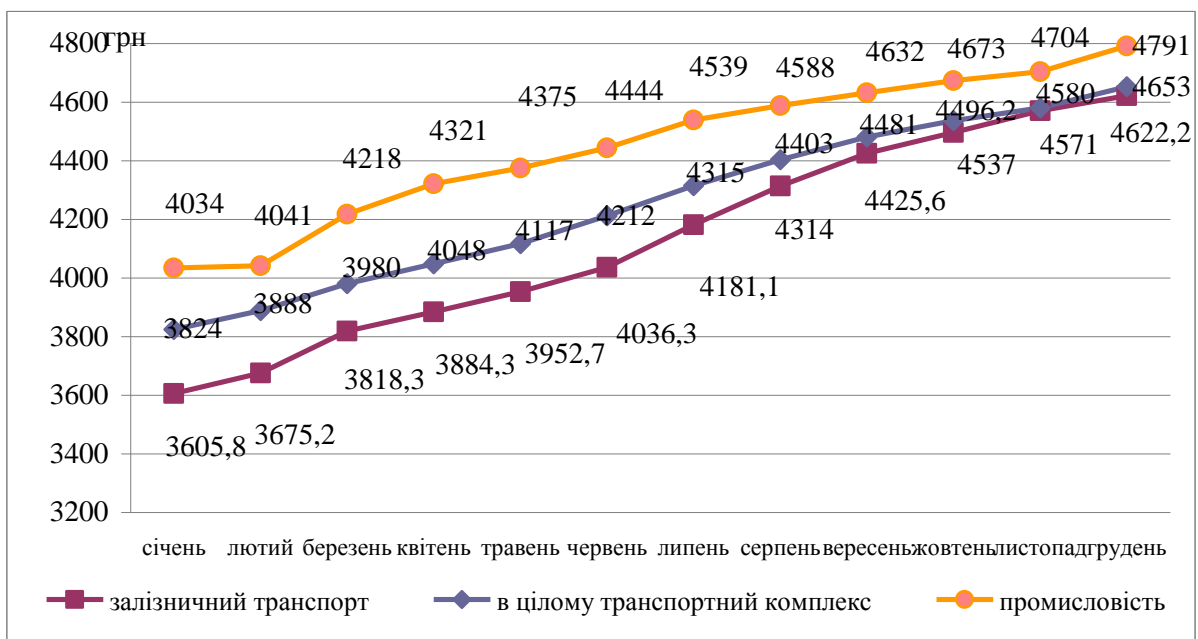


Рис. 1. Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати на залізничному транспорті, в транспортному комплексі в промисловості протягом 2015 року [за даними 13]

Дана статистика свідчить про зростання рівня соціальної незахищеності працівників залізничної галузі та зниження мотиваційної функції заробітної плати, що відповідно призводить до

зниження рівня якості праці та підвищення плинності висококваліфікованих кадрів.

На погіршення соціального захисту працівників залізничної галузі вказують і

## Проблеми транспортного комплексу України

положення розробленого керівництвом ПАТ «Українська залізниця» проекту колективного договору. Незважаючи на те, що протягом 2017 року даним договором передбачено дворазове підвищення заробітної плати

залізничників: з 1 квітня – на 15% та з 1 жовтня – на 10% [14], в цілому презентований колективний договір значно звужує соціальні пільги і гарантії працівників залізничного транспорту.

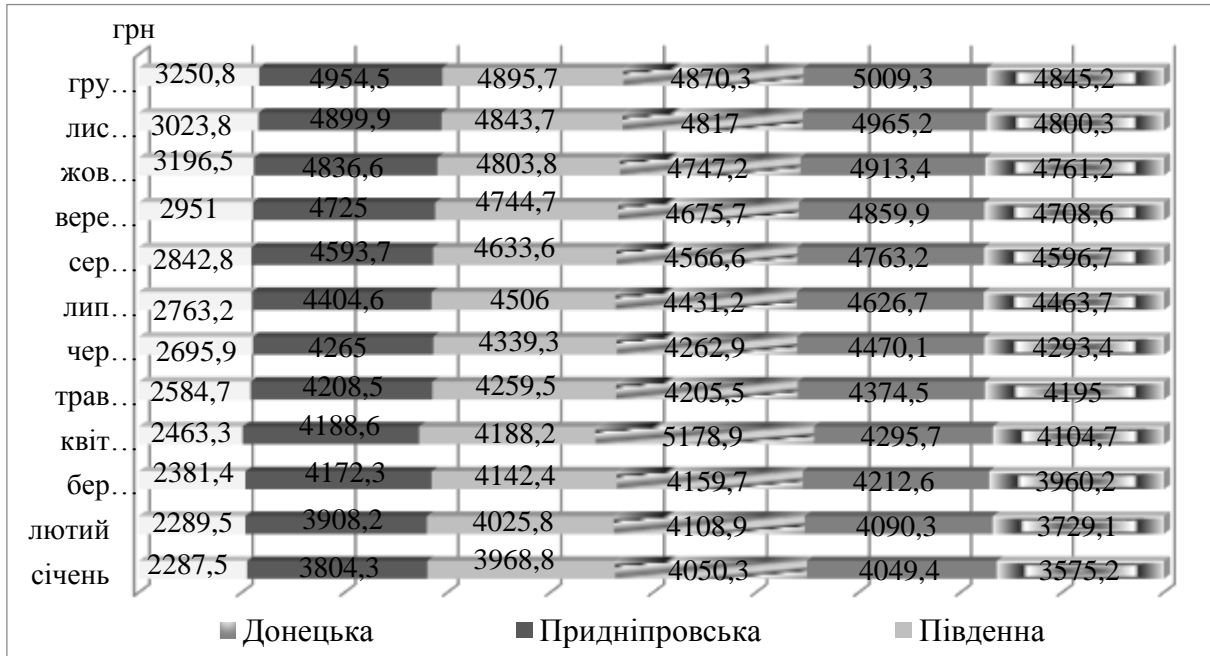


Рис. 2. Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати по регіональних філіях ПАТ «Українська залізниця» протягом 12 місяців 2015 року [за даними 13]

Зокрема, про зниження соціального захисту працівників свідчать такі його положення представленого для обговорення колективного договору[15]:

по-перше, передбачається зниження рівня оплати праці за години простою що обумовлені не з вини працівника. Так, якщо проектом колективного договору, наданого Профспілками залізничників, години простою не з вини працівника повинні оплачуватися з розрахунку тарифної ставки, то за проектом ПАТ «Українська залізниця» - не нижче 2/3 тарифної ставки встановленого працівнику розряду;

по-друге, корегування середнього заробітку працівників проводитиметься виключно за рішенням керівництва та виходячи з фінансових можливостей Укрзалізниці;

по-третє, залишилися не визначеними особливості оплати праці працівників за роботу у вечірній час. Проектом передбачено нарахування доплати лише за роботу у нічний час в розмірі 40% годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в цей час;

по-четверте, зменшено рівень оплати додаткових відпусток (понад встановлених законодавством) у разі укладання шлюбу, смерті близьких та рідних, що надаються терміном до 3 календарних днів. Так, передбачено, що оплачуваним буде лише 1 день такої відпустки, інші два дні рахуватимуться відпустками без збереження заробітної плати;

по-п'яте, передбачається, що витрати, пов'язані з наданням гарантій та компенсацій, залежатимуть від фінансових можливостей галузі, а

зростання реального розміру заробітної плати відбуватиметься лише у випадку підвищення рівня продуктивності праці та ефективності діяльності ПАТ «Українська залізниця»;

по-шосте, у випадку зменшення обсягів роботи Укрзалізниці допускається скорочення чисельності працівників, однак не шляхом природної плинності кадрів та тимчасового обмеження прийому на роботу, а шляхом звільнення персоналу згідно з вимогами Кодексу законів України «Про працю». При цьому звільнення за умови скорочення чисельності або штату допускається у тому випадку, якщо не можливо перевести працівника за його письмової згоди на іншу наявну в Товаристві роботу;

по-сьоме, залишилися не визначеними позиції ПАТ «Українська залізниця» відносно випадків виробничого травматизму та допомоги у разі втрати працездатності внаслідок настання такого випадку;

по-восьме, розмір більшості соціальних гарантій, пільг та компенсацій встановлюватиметься з розрахунку не тарифної ставки (посадового окладу) працівника, а величини мінімальної заробітної плати тощо.

Отже, реформаційні процеси на залізничному транспорті України не лише не сприяли створенню конкурентного рівня оплати праці, але й обумовили погіршення рівня соціального захисту залізничників, що супроводжується як скороченням соціальних пільг та гарантій, так і зниженням престижності професії залізничників. Саме тому, для збереження існуючого кадрового потенціалу в такий складний реформаційний період необхідно, в першу чергу, зберегти соціальні стандарти в галузі та мінімізувати існуючу наразі соціальну напругу в колективах. Вкрай важливо створити умови для стабільного прогнозованого соціального розвитку працівників на засадах балансу інтересів

працівників галузі, вищого керівництва, кредиторів та партнерів.

Відповідно до цього, найважливішими елементами політики ПАТ «Українська залізниця» щодо забезпечення соціального розвитку колективу повинно стати:

по-перше, формування ефективної системи трудової мотивації, що передбачала б оцінку внеску кожного окремого працівника в реалізацію загальних результатів діяльності залізничної галузі, виявлення та формування групи ключових співробітників. Наразі елементи подібної системи впроваджують в роботу підприємств Укрзалізниці шляхом реалізації нової системи оцінки праці на основі ключових показників ефективності. Згідно з останньою для кожного підрозділу і працівника встановлено конкретні показники ефективності його роботи за якими і проводиться оплата праці [16]. Варто визнати, що впровадження такого диференційованого підходу до оплати праці залізничників дійсно створить умови для встановлення справедливого рівня заробітної плати, що відповідають рівню кваліфікації, якості, кількості та інтенсивності праці кожного окремого працівника, а відповідно, посилить мотивацію співробітників та підвищить продуктивність праці в галузі. Однак, надзвичайно важливим є те, щоб започатковані зміни в системі оплати праці на залізничному транспорті не мали декларативного характеру, а були ефективно втілені в практичну діяльність ПАТ «Укрзалізниця»;

по-друге, оптимізація системи соціальної підтримки працівників шляхом розширення соціального партнерства та створення корпоративного й індивідуального соціального пакету для кожного співробітника ПАТ «Українська залізниця»;

по-третє, розвиток корпоративної культури шляхом розробки Кодексу ділової етики та цінностей залізничників.

Останні мають встановити норми та правила трудової поведінки працівників, а також описувати систему корпоративних цінностей ПАТ «Українська залізниця». Визначальним під час їх формування є орієнтація не лише на фінансово-економічні параметри діяльності галузі, а, в першу чергу, на створення атмосфери довіри, взаємодопомоги та взаємоповаги між працівниками всіх рівнів управління галуззю;

по-четверте, розвиток соціальної інфраструктури за рахунок створення галузевої програми покращення житлових умов залізничників, запровадження корпоративних заходів з підтримки культури та фізичного виховання працівників, формування внутрішньогалузевої програми соціального страхування, що включатиме весь спектр страхових послуг для працівників залізничного транспорту;

по-п'яте, розробка системи оцінювання рівня соціального розвитку працівників за рахунок прийняття певної групи кількісних та якісних показників, що визначатимуть рівень досягнутих змін в сфері соціального забезпечення працівників ПАТ «Українська залізниця» тощо.

**Висновок.** Таким чином, реформаційні зміни на залізничному транспорті негативно вплинули на рівень соціального забезпечення працівників галузі, що проявляється не лише в значному відставанні темпів зростання заробітної плати залізничників від показників транспортної галузі, але й через скорочення рівня соціальних гарантій і пільг для залізничників. Така ситуація в сфері соціального забезпечення працівників залізничного транспорту провокує зростання рівня невдоволеністю працею серед співробітників галузі та, відповідно, демотивує їх до підвищення продуктивності праці. За таких умов перед керівництвом ПАТ «Українська залізниця» постає завдання зростання рівня соціального розвитку власного

колективу як за рахунок покращення матеріального достатку працівників, так і формування якісно нової соціально орієнтованої корпоративної культури основоположними принципами якої має стати взаємоповага і довіра між працівниками всіх рівнів управління галуззю.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Социально-экономические аспекты высокоскоростного железнодорожного транспорта [Текст] / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, А.А. Каграманян, Т.Г. Сухорукова. - Харьков: «Диса плюс», 2016. – 231 с.
2. Ворона О.В. Формування системи соціально-господарської відповідальності підприємств залізничного транспорту України [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ворона Олена Василівна. – Х., 2010. – 24 с.
3. Калініченко Л.Л. Удосконалення мотиваційної системи на залізничному транспорті [Текст] / Л.Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – №39. - С. 118-124.
4. Компанієць В.В. Соціальна відповідальність на залізничному транспорті України: щодо оцінки наслідків реформування та механізмів забезпечення [Текст] / В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. - № 55. – С. 151-161.
5. Корінь М.В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць [Текст] / М.В. Корінь // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. - № 4 (1). – С. 53-56.
6. Компанієць В.В. Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту (соціокультурні домінанти): монографія [Текст] / В.В. Компанієць, В.В. Польова. - Х.: Видавництво «Лідер», 2016.-298 с

7. Токмакова І.В. Мотивація трудової поведінки працівників підприємств залізничного транспорту в умовах реформування [Текст] / І.В. Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 44. - С. 286 - 289.
8. Дараган І. В. Соціальне планування і розвиток виробничого колективу [Текст] / І. В. Дараган, П. С. Стебаков. – К. : Знання, 2008. – 32 с.
9. Лубашев Е.А. Методологические основы управления социальным развитием региона в контексте региональной социально-экономической политики [Текст]: диссер. на соиск. учен. степени д.э.н.; специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика» / Евгений Александрович Лубашев. - Санкт-Петербург, 2014. – 334 с.
10. Вертель В.В. Соціальний розвиток персоналу транспортних підприємств [Текст] / В.В. Вертель // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». – 2013. - Вип. 5. – С. 37-40.
11. Залізничникам – гідну оплату праці! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zalp.org.ua/content/view/2534/4/lang\\_russian/](http://zalp.org.ua/content/view/2534/4/lang_russian/). – Назва з екрана.
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з екрана.
13. Офіційний сайт профспілки залізничників і транспортних будівельників України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zalp.org.ua/index.php>. - Назва з екрана.
14. Сьогодні ПАТ «Укрзалізниця» та галузева профспілка підписали Меморандум про співпрацю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-7/442163/](http://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-7/442163/). - Назва з екрана.
15. Проекти колективного договору для обговорення: обирайте краще [Текст] // Спецвипуск газети «Вісник профспілки залізничників і транспортних будівельників України». – 2015. - № 24 (683). – С.3-12.
16. Ейтутіс Г.Д. Концепція мотивації персоналу виробничого структурного підрозділу ПАТ «Укрзалізниця» на базі КРІ [Електронний ресурс] / Г.Д. Ейтутіс. – Режим доступу: <http://ukrrailways.com/statti/1896-kontseptsiya-motivatsiji-personalu-virobnichogo-strukturnogo-pidrozdil-pat-ukrzalznitsya-na-bazi-kri.html>. - Назва з екрана.

УДК 656.6

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ СУДНОМ РЕЙСА С УЧЕТОМ ВОЗМОЖНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ФАКТОРОВ РИСКА

*Онищенко С. П., д.э.н., профессор,  
Вишневская О. Д., соискатель (ОНМУ)*

*В статье рассмотрена проблема обеспечения эффективности рейса морского судна с учетом возможных отклонений времени рейса и стоимости бункера, как основных факторов риска в процессе морской перевозке. Разработан методический*