

УДК 331.108:656.2

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.74.280972>

## ДІАГНОСТИКА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Панченко Н.Г., д.е.н, доцент (УкрДУЗТ)*

*Статтю присвячено вивченню лояльності працівників підприємств залізничного транспорту з метою забезпечення конкурентоспроможності і сталого розвитку залізничної галузі в довгостроковій перспективі. Розкрито підходи до визначення сутності поняття «лояльність персоналу» і з'ясовано його характерні риси. Встановлено напрямки і інструменти проведення діагностики лояльності персоналу. На основі проведеного анкетування і кластерного аналізу ідентифіковано стан лояльності персоналу підприємств залізничної галузі.*

*Ключові слова: лояльність, персонал, діагностика, методи, підприємства, залізничний транспорт.*

## DIAGNOSTICS OF PERSONNEL LOYALTY IN RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Panchenko N. G., Doctor of Economics, Associate Professor (USU of RT)*

*The article is devoted to the study loyalty employee's railway transport enterprises in order to ensure the competitiveness and sustainable development of the railway industry in the long term. Approaches to defining the essence of the concept «staff loyalty» are revealed and its characteristic features are clarified. The conducted research of approaches to the interpretation of the concept of «staff loyalty» allowed us to establish that the latter in the field railway transport should be understood as a set of characteristics of employees,*

*reflected through their behavior and attitude to the company and work in it, in particular through effective and dedicated work, dedication and commitment to goals, professional suitability and reliability. It is established that the latter aspect is extremely important for the personnel of railway transport enterprises, since it is directly related to the safety transportation, which is the main criterion for the quality of railway services. Two main groups of reasons that lead to loss of loyalty by railway transport employees are identified, namely, reasons related to the company itself and personal stereotypes of employees. Based on the fact that increasing the loyalty of employee's railway transport enterprises in modern unstable economic conditions is one of the priority areas for the formation competitive advantages, the need for systematic management of personnel loyalty is determined, where the key stage should be the diagnostic procedure. The main ways of diagnosing employee loyalty and the most common methods its implementation are revealed. To identify the level of loyalty of employee's railway industry enterprises, questionnaires were developed and their anonymous survey was conducted on the basis of enterprises of the regional branch «Southern Railway» JSC «Ukrzaliznytsya». The analysis showed a low level of loyalty of the staff railway transport enterprises, which is expressed in a large number of dissatisfied with the working conditions and changes that are taking place in the railway industry. Two loyalty clusters were identified: the first group included 37.6% respondents who are pessimistic; the second category includes 62.4% respondents who have a more optimistic view about the possibility of continuing their work at railway industry enterprises.*

**Keywords:** *loyalty, personnel, diagnostics, methods, enterprises, railway transport.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання, що характеризуються перманентними кризами і високим рівнем невизначеності й нестабільності, неможливо забезпечити без підтримки високого рівня лояльності персоналу. Це пояснюється тим, що лояльність співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка, в свою чергу, впливає на результативність діяльності підприємства. Лояльні співробітники дорожать своїм робочим місцем і не тільки самі прагнуть якомога краще виконати свою роботу, але нерідко спонукають до цього і своїх колег. Тільки лояльні робітники готові змиритися з тимчасовими труднощами компанії, прийняти необхідні організаційні зміни, готові творчо підходити до вирішення виникаючих проблем, брати на себе відповідальність, прикладати всі зусилля для досягнення цілей розвитку підприємств залізничного

транспорту. Тому, лояльний персонал виступає значущою довгостроковою конкурентною перевагою підприємств залізничного транспорту, що і обумовлює актуальність вивчення питань діагностики і розвитку лояльності працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** Теоретико-методичні основи розвитку лояльності персоналу підприємств сформовано у працях таких вчених, як Г. Беккер [1], Н. Бочарова, І. Федотова [2], В. Доміняк [3], І. Мігус, С. Черненко [4], Л. Миронова [5], О. Сардак [6] та інших. В своїх дослідженнях науковці вивчають сутнісно-змістовні характеристики лояльності працівників та розроблюють методичні підходи до її оцінювання. У сфері залізничного транспорту окремі питання лояльності персоналу досліджуються у межах вирішення більш глобальних завдань управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту, що представлені в наукових працях таких вчених, як В. Дикань, Л. Калініченко [7], В. Компанієць [8], М.

Корінь [9], І. Назаренко [10], І. Токмакова [11] та інших. Низький рівень розробленості проблематики забезпечення лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту та її висока актуальність обумовлюють необхідність подальшого дослідження даного питання.

**Мета статті** полягає в розкритті сутнісно-змістовної характеристики лояльності персоналу, з'ясуванні підходів до її діагностики і проведенні аналізу лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах функціонування на діяльність підприємств залізничного транспорту здійснює вплив величезна кількість факторів, що обумовлюють наростання кадрових ризиків, а тому все більшого значення набуває системна робота, спрямована на підвищення лояльності персоналу.

Перш за все, зупинимось на визначенні значення поняття «лояльність персоналу», яке бере свій початок від французького «loyal» – «вірний». Існує безліч визначень лояльності, серед них такі як: прихильність ідеям та ідеалам суспільних інститутів; дотримання чинного законодавства; постанов органів влади (іноді тільки формальна, зовнішня); коректне, благонадійне ставлення до когонебудь або чого-небудь; тощо.

Слід звернути увагу на те, що єдиного розуміння того, що вкладати в сенс терміну «лояльність персоналу» на сьогоднішній день немає. Розгляд дефініції «лояльність» дозволяє виділити два аспекти: формальний (раціональний) і неформальний (емоційний). Формальне розуміння лояльності означає дотримання правил організації, вірність чинним законам компанії, правилам, процедурам, нормам. В рамках неформального розгляду «лояльність» означає позитивне, відкрите, доброзичливе ставлення до

компанії, керівництва, колег. Неформальний аспект лояльності обумовлений основними характеристиками особистості людини (спрямованість, темперамент, характер, здібності), які в сукупності визначають благонадійну (неблагонадійну) поведінку. Благонадійність у визначенні лояльності відноситься, в першу чергу, до поведінки співробітника, яка обумовлена рисами його характеру, і сприяє (або не сприяє) дотриманню правил і процедур організації.

Поширені підходи вчених до трактування лояльності персоналу подано на рис. 1.

Як бачимо з рис. 1 найбільш часто лояльність розглядають як ступінь прийняття працівником цілей і цінностей організації; дотримання норм, правил і зобов'язань щодо організації; доброзичливе, коректне, відверте ставлення працівників до керівництва, колег, клієнтів, підприємства загалом; емоційну прихильність до своєї організації; вірність і самовідданість; ідентифікацію працівника з організацією. При цьому основу феномену лояльності становить взаємодія людини і організації. Організація в рамках цієї взаємодії переслідує свої цілі, впливає на людину і направляє його поведінку і зусилля для їх досягнення. Людина в організації прагне реалізувати свої цілі, виконуючи функціональні обов'язки, відповідаючи за певну ділянку роботи.

Слід зазначити, що «лояльність персоналу» з точки зору персонал-менеджерів розуміється як конкурентна перевага організації, що досягається за рахунок ефективної і самовідданої праці працівників, відданих своїй організації і прихильних її цілям. З точки зору фахівців в області кадрової безпеки підприємства «лояльність персоналу» розуміється як професійна придатність і надійність.

<b>Поведінковий підхід</b>	<b>Настановний підхід</b>
<p>Г. Беккер Лояльність – результат певної «ставки», яку робить людина, пов'язуючи «зовнішні інтереси з відповідним напрямком своєї діяльності».</p> <p>О. Дейнека Лояльність – це наявність взаємних зобов'язань між працівником і роботодавцем (працівники платять своєю лояльністю, а керівництво піклується про їхній добробут і задоволення їх особистих потреб).</p> <p>К. Оксінюк Лояльність – це ступінь прийняття працівником цілей і цінностей організації, яка виявляється у діях і поведінці, що сприяють, суперечать або є нейтральними (які не завдають шкоди) по відношенню до діяльності організації.</p> <p>Н. Бочарова, І. Федотова Лояльність – вірність працівника організації, її стратегічним цілям, цінностям, інтересам, напрямку діяльності, що відображається у приязному ставленні персоналу до клієнтів</p>	<p>К. Харський Лояльність – це здатність і готовність змиритися з одними вимогами і глибоко прийняти інші, це намагання зберегти своє робоче місце, це бажання зробити свою роботу найкращим чином, це усвідомлене прийняття правил і відповідна вимогливість до інших.</p> <p>А. Калабін Лояльність – це доброзичливе, коректне, поважне ставлення до кого-небудь або чого-небудь, дотримання наявних правил, норм, розпоряджень навіть при незгоді з ними.</p> <p>І. Корнєєва Лояльність – це доброзичливе ставлення до кого-небудь або чого-небудь, що відповідає вимогам, які висуваються.</p> <p>А. Поплавська Лояльність – це бажання працювати ефективніше, відповідати принципам та місії підприємства, сприяти досягненню його цілей, погодження з його вимогами</p>
<b>Підхід ціннісно-мотиваційної лояльності</b>	<b>Підхід емоційної лояльності</b>
<p>Дж.В. Ньюстром Лояльність – це ступінь, у якій працівник ідентифікує себе з організацією і прагне до активної участі в її діяльності.</p> <p>Д. Гелбрайт Лояльність – це підлабузництво, самозречення і підкорення особистості організації. При цьому персонал приймає свою підлеглу роль і ототожнює свої інтереси з інтересами організації.</p>	<p>Р. Кантер Лояльність – це готовність соціальних одиниць віддавати енергію і бути відданими організації; додавання емоційного фонду людини до групи.</p> <p>М. Магура Лояльність – це емоційна прихильність до організації, бажання залишатися її членом.</p> <p>Л. Портер Лояльність – це готовність працівника докладати великих зусиль в інтересах організації, велике бажання залишатися у цій компанії, прийняття основних її цілей і цінностей</p>
<b>Нормативно-безпековий підхід</b>	
І. Чумарин Лояльність – це дотримання працівником законних правил і процедур організації.	
<b>Інтегрований підхід</b>	
<p>В. Доміняк Лояльність - це доброзичливе, коректне, щире, шанобливе ставлення до керівництва, співробітників, інших осіб, їх діям, до компанії в цілому; усвідомлене виконання співробітником своєї роботи відповідно до цілей і завдань компанії і в інтересах компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, щодо компанії, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії.</p> <p>О. Сардак Лояльність персоналу підприємства – це конструктивна організаційна поведінка, що характеризується позитивним ставленням персоналу до підприємства і базується на задоволеності працею, узгодженості його та підприємства інтересів і цілей.</p> <p>О. Нагірна Емоційна прихильність до підприємства, готовність до подальшої роботи на ньому, бажання залишатися його співробітником внаслідок задоволеності змістом роботи, кар'єрою, відчуттям уваги з боку керівництва</p>	

*Рис. 1 Підходи до визначення сутності поняття «лояльність персоналу»  
(складено на основі [1-6])*

Даний контекст є надзвичайно важливим для персоналу підприємств залізничного транспорту, оскільки останній прямо пов'язаний з безпекою перевезень, що є головним критерієм якості залізничних послуг. Крім того, низький рівень лояльності персоналу не тільки призводить

до відтоку висококваліфікованих працівників (так звана плинність кадрів), виникнення внутрішньофірмових конфліктів, зниження мотивації працівників, а й є базою для формування так званих внутрішніх порушників (інсайдерів).

На сьогоднішній день можна виділити дві основні групи причин, що призводять до втрати лояльності працівниками залізничного транспорту:

1. Причини, що відносяться до самої компанії: неефективна система оплати праці та мотивації персоналу, відсутність розуміння кар'єрних перспектив, відсутність чіткого вектора розвитку організації (відсутність стабільності), невдоволення особистістю керівника і т. п.

2. Особистісні стереотипи самого працівника. Наприклад, адитивна поведінка (відхід від реальності шляхом зловживання алкоголем, азартними або комп'ютерними іграми), антисоціальна поведінка (схильність до порушення етичних норм), аутистична поведінка (схильність уникати соціальних контактів), фанатична поведінка (прихильність будь-якої ідеї), суїцидальна поведінка і т.п.

Забезпечення розвитку лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту потребує здійснення всього комплексу управлінських дій, вихідним етапом яких є діагностика. Отримана в процесі діагностики інформація є підставою для прийняття рішення і розроблення програми підтримки лояльності. Після реалізації програми важливо отримати зворотний зв'язок, тобто знову провести діагностику рівня лояльності і переконатися в дієвості реалізованої програми.

Діагностика та оцінка лояльності працівників підприємств залізничного транспорту може здійснюватися такими способами.

1. Анкетування. Це найпростіший і ефективний метод, оскільки тут не потрібно шкал, ключів і алгоритмів інтерпретації. Щоб правильно оцінити результати досить мати здорову логіку. Як свідчить практичний досвід у анкету доцільно включати бальну оцінку задоволеності співробітників наступними аспектами роботи: організацією праці, змістом праці, умовами праці, розміром заробітної плати,

системою матеріального і нематеріального стимулювання, відносинами з колегами і керівником, задоволеність стилем керівництва менеджерів, перспективами кар'єрного зростання.

2. Метод проєктивних питань. Досить трудомісткий і вимагає спеціальних знань в області психології. Суть даного методу полягає в тому, що співробітнику пропонують відповісти на так звані відкриті питання, наприклад «якими якостями повинен володіти хороший керівник?», «Які умови повинні бути створені для ефективної роботи?». Зазначені питання припускають розгорнуту відповідь, інтерпретація якої дозволить визначити, наскільки лояльний працівник організації і які заходи можна вжити для підвищення його лояльності.

3. Інтерв'ю. Також досить трудомісткий метод. Його використання доцільно для оцінки лояльності управлінців або висококваліфікованих працівників, цінних для організації. При проведенні інтерв'ю доцільно застосовувати як відкриті, так і закриті питання.

4. Систематичний моніторинг робочої активності. Індикаторами низької лояльності працівників можуть бути виявлені факти порушення трудової дисципліни та інциденти інформаційної безпеки.

5. Аналіз активності користувачів в соціальних мережах. В даний час практично у кожного працівника є профіль в соціальній мережі, а часто в декількох. Аналіз профілю в соціальній мережі дозволяє виявляти нелояльних працівників шляхом оцінювання їх висловлювань про організацію, колег і керівництво в коментарях або публікованих постах, фіксації часу активності в мережі, членство в групах (наприклад, групи з пошуку роботи).

Для перевірки лояльності персоналу розроблено багато методик, найбільш розповсюджені з них наведено у табл. 1.

*Методичний інструментарій діагностики лояльності персоналу організацій [12]*

Фактори (компоненти)	Методи і методики діагностики
1	2
Внутрішні фактори лояльності	Методика діагностики схильності (А. Шуберт); Тест екстраверсія / інтроверсія Г. Айзенка; Тест мотивації досягнення / уникнення невдач (модифікація Г. Ложкіна); Методика діагностики статусно-рольових позицій; Тест для оцінки професійної придатності в алгоритмізованій діяльності за точнісними та надійнісними характеристиками; Тест для оцінки професійної придатності при прийнятті рішень в умовах невизначеності за тимчасовими характеристиками
Зовнішні фактори лояльності	Методика самооцінки стилю управлінської діяльності (в модифікації А. Журавльова); Опитувальник факторів особистісної успішності (в модифікації А. Деєва, Г. Ложкіна, В. Спасеннікова); Методика оцінки інтелектуального потенціалу та інтелектуального капіталу В. Євенко, М. Новікова, В. Спасеннікова; Методика афективної відданості працівників організації (в адаптації Б. Ребзуєва); Методика включеного спостереження

Як слідує з табл. 1, значна частина методик вимірювання лояльності персоналу представлена у вигляді опитувальників, що містять питання або ж твердження про ставлення співробітників до своєї організації, окремих аспектів і характеристик їх роботи в ній. Використання вище поданих методик потребує значних витрат, у тому числі через необхідність адаптації до умов роботи залізничної галузі. Беручи до уваги вищезазначене, діагностику лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту доцільно проводити в два послідовних етапи. На першому етапі об'єктом вивчення виступає загальний рівень лояльності персоналу. Доцільно визначати «проблемні зони» організації в сфері лояльності її персоналу і конкретні причини невдоволення співробітників, що знижують рівень їх лояльності. На другому етапі слід реалізувати індивідуальний підхід до оцінювання та розвитку лояльності персоналу підприємства. Знання того, яким є вид

лояльності працівників та на якому рівні вона розвинена, допомагає зрозуміти те, наскільки можна покладатися на них, виконання яких завдань можна довірити їм, що потрібно зробити для того, аби зміцнити їх лояльність.

Для дослідження лояльності працівників залізничного транспорту було проведено їх анонімне анкетування у регіональній філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця». В анкетуванні були задіяні працівники таких спеціальностей, як: чергові по переїзду, касири, слюсар з ремонту рухомого складу, складачі поїздів, ремонтники штучних споруд, підсобні робітники, провідники, приймальників поїздів, помічники машиніста електровоза, оглядачі-ремонтники вагонів, оператори СЦБ, оператори дефвізка, монтери колії, машиністи інструктори, машиністи тепловоза, машиністи електровоза, електромонтери СЦБ.

Анкета, яка надана для заповнення, була розбита на п'ять частин. Перша надає

коротку інформацію про працівника; друга – повну оцінку матеріального становища працівників; третя – рівень соціальної захищеності; четверта – повну оцінку задоволеності працівників відносинами в колективі; п’ята – думка працівників щодо процесу реструктуризації галузі, відносин керівництва з робітниками. Всього було отримано 243 анкети.

Для ідентифікації стану лояльності використано кластерний аналіз, який було реалізовано за допомогою мови програмування Python, зокрема бібліотек Pandas та Scikit-learn.

Проведений аналіз показав низький рівень лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту, що виражається у великій кількості незадоволених умовами роботи та змінами, які відбуваються у залізничній галузі. Виділено два кластери лояльності: до першого - увійшли 37,6 % респондентів, які песимістично налаштовані; до другого - увійшли 62,4% респондентів, які мають більш оптимістичний погляд і відповідно є більш лояльними.

Окремі питання проведеного опитування і сформовані на їх основі кластери подані на рис. 2.



*Рис. 2. Результати кластерного аналізу лояльності працівників підприємств залізничного транспорту*

Варто вказати, що до песимістично налаштованих працівників першого кластеру увійшли працівники переважно таких професій, як машиністи-інструктори, машиністи тепловоза, машиністи електровоза, помічники машиніста електровоза, оглядачі-ремонтники вагонів, оператори СЦБ, оператори дефвізка і монтери колії. Більшість респондентів цієї групи – це працівників у віці 30 - 50 років. Вони як не задоволені станом і змістом соціально-трудова процесів, так і не вірять в позитивні зміни в залізничній галузі.

До другого кластеру увійшли переважно працівники таких професій, як чергові по переїзду, касири, слюсарі з ремонту рухомого складу, складачі поїздів, ремонтники штучних споруд, підсобні робітники, провідники. Їх вік переважно від 20 до 40 років. Працівники цієї групи, відмічаючи багато негативних факторів діяльності підприємств залізничного транспорту, мають надію на покращення ситуації в майбутньому і продовження трудової діяльності на підприємствах залізничної галузі.

**Висновок.** Проведене дослідження підходів до трактування поняття «лояльність персоналу» дозволило встановити, що під цією категорією у сфері залізничного транспорту слід розуміти комплекс характеристик працівників, що відображаються через їх поведінку і ставлення до компанії та трудової діяльності в ній, зокрема через ефективну і самовіддану працю, відданість і прихильність цілям, професійну придатність і надійність. Встановлено, що останній аспект є надзвичайно важливим для персоналу підприємств залізничного транспорту, оскільки прямо пов'язаний з безпекою перевезень, що є головним критерієм якості залізничних послуг. З'ясовано дві основні групи причин, які призводять до втрати лояльності працівниками залізничного транспорту, а саме причини, що відносяться до самої компанії, і особистісні стереотипи

працівників. Ґрунтуючись на тому, що підвищення лояльності працівників підприємств залізничного транспорту в сучасних нестабільних економічних умовах є одним із пріоритетних напрямків формування конкурентних переваг, визначено необхідність системного управління лояльністю персоналу, де ключовим етапом має стати процедура діагностики. Розкрито основні способи проведення діагностики лояльності працівників і найбільш поширені методики її реалізації. Для ідентифікації рівня лояльності працівників підприємств залізничної галузі розроблено анкети і проведено опитування, на основі якого здійснено кластерний аналіз. В результаті визначено загальний низький рівень лояльності працівників і виділено два кластера, що відрізняються типами лояльності працівників підприємств залізничного транспорту.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Becker H.S. The relationship between affective commitment and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 1960. P. 645–663.
2. Бочарова Н.А. Федотова І.В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 40–51.
3. Доминяк В.И. Измерение лояльности: действующая модель. *Персонал-Микс*. 2004. № 1. С.114-119.
4. Мігус І.П., Черненко С.А. Оцінка лояльності персоналу при забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 11. С. 24–27.
5. Миронова Л.Г. Оцінювання впливу змін умов праці та життя на лояльність персоналу. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 18–21.
6. Сардак О.В. Формування лояльності в системі управління персоналом маркетингом підприємств. *Науковий*



вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.8. С. 387–392.

7. Дикань В.Л., Калініченко Л.Л. Соціально-економічна модернізація залізничного транспорту України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2012. № 38. С. 121–131.

8. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової». *Залізничний транспорт України*. 2009. № 3. С. 42–47.

9. Корінь М.В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2014. № 4(1). С. 53–56.

10. Назаренко І.Л., Мороз Т.О. Методика оцінки інтелектуального капіталу лінійних підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 307–315.

11. Токмакова І.В., Доброскок О.В. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 67. С. 79–86.

12. Dunham R.B., Grube J.A., Castañeda M.B. Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*. 1994. №79(3). С. 370–380.

## REFERENCES

1. Becker H.S. (1960) The relationship between affective commitment and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. P. 645–663.

2. Bocharova N.A. Fedotova I.V. (2013) Osnovni typy loialnosti personalu pidpriemstva [Main types of loyalty of the company's personnel]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. Vyp. 22. P. 40–51.

3. Domyniak V.Y. (2004) Yzmerenye loialnosti: deistvuiushchaia model [Measuring loyalty: the current model]. *Personal-Myks*. № 1. P.114–119.

4. Mihus I.P., Chernenko S.A. (2013) Otsinka loialnosti personalu pry zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Assessment of staff loyalty while ensuring the economic security of the enterprise]. *Ahrosvit*. № 11. P. 24–27.

5. Myronova L.H. (2014) Otsiniuvannia vplyvu zmin umov pratsi ta zhyttia na loialnist personalu [Assessing the impact of changes in working and living conditions on staff loyalty]. *Ekonomika ta derzhava*. № 6. P. 18–21.

6. Sardak O.V. (2012) Formuvannia loialnosti v systemi upravlinnia personalmarketynhom pidpriemstv [Building loyalty in the enterprise personmarketing management system]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 22.8. P. 387–392.

7. Dikan V.L., KalInIchenko L.L. (2012) Sotsialno-ekonomichna modernizatsiia zaliznychnoho transportu Ukrainy [Socio-economic modernization of railway transport of Ukraine]. *Rozvitok metodiv upravlinnya ta gospodaryuvannya na transporti*. № 38. P. 121–131.

8. Kompaniets V.V. (2016) Sotsialna vidpovidalnist na zaliznychnomu transporti Ukrainy: shchodo otsinky naslidkiv reformuvanniata mekhanizmu zabezpechennia [Social responsibility in the railway transport of Ukraine: on the assessment of the consequences of the reform and the provision mechanism]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 55. P. 151–161.

9. Korin M.V. (2014) Stratehiia rozvytku kadrovoho potentsialu zaliznyts. [Strategy of development of human resources of the Railways]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. *Ekonomichni nauky*. № 4(1). P. 53-56.

10. Tokmakova I.V., Dobroskok O.V. (2019) Udoskonalennya protsesu adaptatsiyi personalu pidpriemstv

zallznicznego transportu. [Improving the process of adaptation of railway transport personnel]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 67. P. 79–86.

12. Dunham R.B., Grube J.A.,

Castañeda M.B. (1994) Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*. № 79(3). P.370–380.