

**УДК 330.341.1:656.2**

**ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРЗАЛІЗНИЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*Назаренко І.Л., к.е.н., доцент,  
Омельяненко М.В., студентка магістратури (УкрДУЗТ)*

*В статті розглянуті ключові проблеми розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці, зосереджуючись на низькій заробітній платі, розриві в оплаті між керівництвом і працівниками, корупції, кумівстві та фаворитизмі.*

*Визначені основні напрямки збереження та проблеми розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці, виходячи з теорії справедливості Д.Адамса. По-перше, пропонується мінімізувати розрив у заробітній платі між керівництвом і працівниками до 15 разів. По-друге, класифікувати персонал на три групи: "ядро" з дефіцитними професіями, укомплектовані робочі місця та ті, де є перевищення персоналу. По-третє, забезпечити гідну зарплату для працівників, з підвищенням мінімум до 150% від середньої в Україні. Четвертий напрямок включає боротьбу з корупцією, кумівством і фаворитизмом на основі рекомендацій НАЗК, забезпечення прозорого прийняття на роботу та винагородження за трудові досягнення. Це сприятиме розвитку Укрзалізниці та надасть фінансові ресурси для підвищення заробітної плати працівників.*

*Ключові слова: кадровий потенціал, Укрзалізниця, гідна оплата праці, боротьба з корупцією та фаворитизмом, основні напрями збереження та розвитку кадрового потенціалу.*

## FEATURES OF DEVELOPMENT OF UKRZALIZNYTSYA'S PERSONNEL POTENTIAL IN WAR CONDITIONS

*Nazarenko I.L., PhD econ., associate professor  
(Ukrainian State University of Railway Transport)  
Omelianenko M.V., master's student  
(Ukrainian State University of Railway Transport)*

*The article analyzes the main problems of the development of personnel potential of Ukrzaliznytsia, in particular, the low level of wages (based on the data of the ratio of the average monthly salary of Ukrzaliznytsia and the average in Ukraine for 32 years), the gap between the salaries of top management and ordinary employees, corruption, nepotism, favoritism.*

*We have determined the main directions of preservation and development of personnel potential of Ukrzaliznytsia based on D. Adams' Equity theory.*

*First, "Fairness": minimizing the wage gap between senior management and workers. The gap should be no more than 15 times between the average monthly salary of ordinary employees and top management.*

*Second, Personnel classification. We consider it expedient to classify the entire staff of "Ukrzaliznytsia" into three groups in order to preserve and develop personnel potential: 1) "core": deficient professions and professions that ensure the transportation process; 2) workplaces that are fully staffed; 3) workplaces for which there is a surplus of personnel.*

*Third, "Decent salary." It is necessary to provide a competitive salary that reflects the importance of the work of these workers and will ensure their decent financial recognition. Raising the salary to at least 150% of the average in Ukraine is a step in the direction of justice and recognition of the importance of railway personnel, a strategically important branch of Ukraine's economy, which is critically important during the war.*

*Fourth, the fight against corruption, nepotism and favoritism/ It provides for overcoming corruption based on the recommendations of the NAKC, as well as ensuring transparent hiring, career growth and rewards for specific work achievements. This will not only improve working conditions, but also ensure a constant increase in employee motivation and contribute to the successful development of Ukrzaliznytsia during and after the war. And will provide the necessary financial resources to increase the level of wages of Ukrzaliznytsia employees.*

**Keywords: personnel potential, Ukrzaliznytsia, decent salary, fight against corruption and favoritism, main directions of preservation and development of personnel potential**

**Постановка проблеми.** Від самого початку повномасштабної війни залізничний транспорт відіграв важливу роль у задоволенні потреб оборонного сектору шляхом перевезення військ, техніки, боєприпасів, іншого військового спорядження та матеріалів. Значні обсяги міжнародної допомоги військового призначення також транспортувалися залізницею. У період дефіциту пального АТ

"Укрзалізниця" задовольняла потреби військово-цивільних адміністрацій за рахунок власних резервів, що дозволило зберегти контроль над постачанням та уникнути деструктивних явищ у країні [1].

Через вторгнення рф в Україну 24 лютого 2022 р. показники роботи вітчизняного залізничного транспорту значно скоротилися: обсяги вантажних перевезень у 2022 р. зменшилися на 52,1 %, або на

163,7 млн. т [1]. Здійснювалися масштабні евакуаційні заходи – загалом, протягом 2022 р. до західних областей України було евакуйовано 4 млн осіб, ще 600 тис. осіб евакуйовано за кордон [1]. Укрзалізниця також виконала функцію безпечного транспортування закордонних лідерів, зокрема президента Сполучених Штатів Америки Джозефа Байдена, під час їхніх візитів до України.

В умовах потужного навантаження на галузь та незважаючи на значні економічні втрати, вдалося зберегти керованість вітчизняною залізницею, адаптувати її до нових викликів, подолати загрозливі кризові явища. Чинники, такі як своєчасна евакуація рухомого складу, розвинена колійна мережа, оперативна переорієнтація потоків пасажирів та вантажів з урахуванням обстановки на фронті, ефективна діяльність ремонтно-відновлювальних бригад, а також результативна взаємодія з відправниками та одержувачами вантажів, виступили як фактори стабільності АТ "Укрзалізниця" в умовах повномасштабного російського вторгнення.

На жаль, галузь сплатила за це дорогу ціну. За період війни загинуло 530 залізничників, із них 23 – під час виконання професійних обов'язків [2].

Серед основних викликів, з якими стикається Укрзалізниця сьогодні, є брак кваліфікованих кадрів. Як відмічає голова правління АТ «Укрзалізниця» Євген Лященко, «якщо порівнювати з нормативною кількістю людей критичних професій, у нас бракує 30% персоналу, по деяких напрямках – навіть 50%. І це створює дивну ситуацію. З одного боку, нам потрібно скорочувати персонал для зменшення фінансового тиску, бо 50% наших загальних витрат – це витрати на персонал, а це дуже багато. А з іншого – нам потрібно щонайменше 85 тис. людей гостродефіцитних професій утримати за будь-яку ціну» [3]. За його словами, наразі на залізниці реально працюють близько 190 тис. людей у самій УЗ і ще до 5,5 тис. – в афілійованих компаніях. Штатна чисельність персоналу – 220 тис. люд.

Ще однією проблемою керівник Укрзалізниці назвав низький рівень зарплат в компанії. Відмітимо, що у липні 2023 рр. оклади та тарифні ставки в АТ УЗ зросли на 10%, таким чином, середньомісячна заробітна плата зросла з 14626 грн з початку 2023 року до 16865 грн у серпні [4], що все одно менше за середній показник по Україні (який складає близько 18 тис. грн [5]). «Найбільш недоплачуваними залишаються ті самі гостродефіцитні фахівці: слюсарі, енергетики, електрики», - пояснив голова правління компанії [3].

Все, що вдалося зробити Укрзалізниці, зроблене завдяки «залізним людям» - кадрам залізничних підприємств. Тому збереження та розвиток кадрового потенціалу Укрзалізниці в умовах кризи – в період та після війни – повинно стати пріоритетним при розробці стратегічних планів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним аспектам оцінки та управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту присвячені праці таких учених, як В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова, В.В. Компанієць, М.В. Корінь, І.В. Токмакова та інші [6 – 10 та ін.]. Методика оцінювання кадрового потенціалу структурних підрозділів залізничного транспорту розроблена нами у [8, 9]. Створенню організаційно-економічного механізму управління кадровим потенціалом підприємств різних галузей присвячені зокрема праці Н.М. Кравчука та О.А. Ільїної [11], Л.Г. Кльоби [12], С.М. Цуркан [13], наша стаття [14] (для структурних підрозділів залізничного транспорту) та праці інших учених.

Актуальні проблеми управління трудовим потенціалом залізничного транспорту досліджувалися у працях таких українських учених, як Г.М. Гребенюк [15], дисертація якої присвячена проблемам розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу і в статтях зокрема обґрунтовано доцільність формування культурно-мотиваційного механізму, розроблено систему базових цінностей ПАТ

«Українська залізниця» [16], а також удосконалено систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в межах комплексного підходу [17]; М.В. Корінь [18], в статті якої обґрунтовано необхідність розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту, визначено її сутність, етапи формування та встановлено перелік завдань, які сприятимуть успішному досягненню її основної мети; Овчиннікової В.О., Корінь М.В., Обруч Г.В. та Чорнобровки І.В., в статті яких [19] зокрема доведено доцільність впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність національної залізничної компанії; Н.В. Панченко та Є.В. Токмакової [20], в статті яких встановлено, що залізнична галузь поступово втрачає трудовий потенціал, класифіковано деструктивні чинники, що впливають на нього і зроблений висновок про необхідність його розвитку, та інших учених.

**Виділення недосліджених аспектів проблеми.** Але, незважаючи на певну

кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту в період війни.

Тому метою даної статті є визначення основних умов збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту в період війни, виходячи з теорії справедливості Д. Адамса.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадровий потенціал залізничного транспорту - це сукупність спроможностей працівників залізничного транспорту максимально ефективно виконувати свої обов'язки і виробляти високоякісні транспортні та інші послуги, роботи, продукцію для задоволення потреб економіки та населення у вантажних і пасажирських перевезеннях і отримання прибутку [8].

Складові елементи кадрового потенціалу підприємства (зокрема Укрзалізниці) наведені на рис. 1.

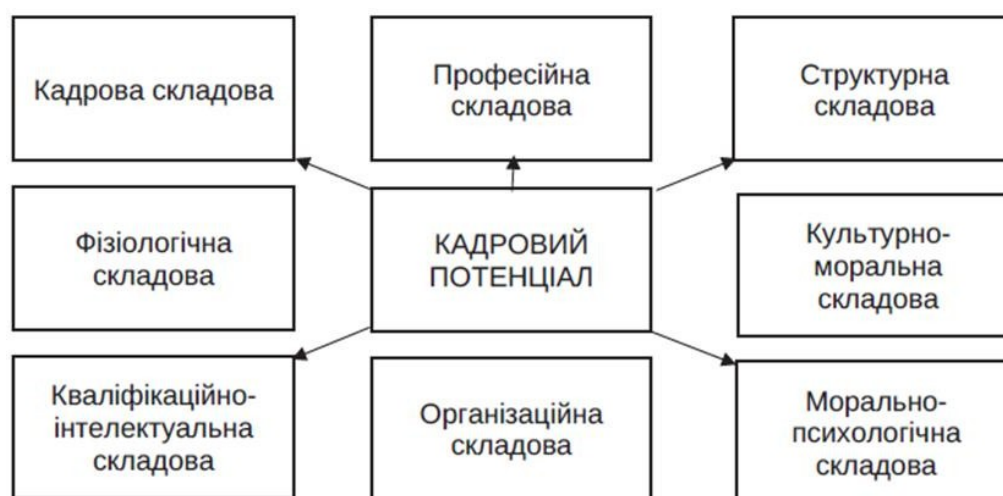


Рис. 1. Складові елементи кадрового потенціалу підприємства [21]

В умовах війни та підвищеного психологічного навантаження на людину зростає значущість культурно-моральної та морально-психологічної складових. «Залізні люди», які цінують свого здоров'я та інколи життя, забезпечують процес перевезень, повинні відчувати себе цінними та отримувати гідну оплату своєї праці. Тому підвищується актуальність використання

теорії справедливості як найбільш адекватної теперішнім умовам господарювання як на залізничному транспорті, так і в інших галузях.

Теорія справедливості, або рівності (англ. Equity theory), розроблена Джоном Стейсі Адамсом у 1963 році, фокусується на прагненні співробітників підтримувати рівність між вкладом, який вони привносять у

роботу, та результатами, які вони отримують від неї, порівняно з вкладами, що сприймаються, та результатами інших. Ситуація вважається справедливою лише в тому випадку, якщо співвідношення докладених зусиль і очікуваної винагороди є рівним порівняно з людиною, що порівнюється.

Як відмічають Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. у [22], відчуття справедливості - дуже важливе відчуття, що є одночасно і економічною і соціальною категорією, яке або стабілізує ситуацію в колективі, або навпаки, веде до дисгармонії і зростанню агресії.

Навіть порівняно невелика зарплата та премія, яка виплачується за конкретні досягнуті результати, за конкретними показниками, здатні мотивувати людину до праці, якщо у порівнянні з іншими працівниками вона не відчуває себе ущемленою. Фаворитизм, несправедливе призначення чи звільнення з посади також не сприяє мотивуванню працівників до продуктивної праці.

Так, розрив між середньомісячною заробітною платою звичайних працівників Укрзалізниці та вищого керівництва колосальний. На момент дані про зарплати топ-менеджменту УЗ навіть не розкриваються, бо «розголошення

інформації (...) може негативно вплинути на діяльність керівництва товариства, яке задіяне у процесі стабільного функціонування об'єкта критичної інфраструктури, а також становити загрозу системі управління технологічними процесами...» [23]. Можна лише уявити цей розмір у 2023 році, після підвищення, якщо у 2021 році, наприклад, голова АТ "Укрзалізняця" Володимир Жмак розповідав, що отримує 625 тисяч на місяць [24].

Вважаємо, що загрозу становить не оприлюднення даних, а саме колосальний розрив між зарплатами вищого керівництва та звичайних працівників. Це демотивує їх, водночас не підвищуючи ефективність роботи вищого керівництва, яке здебільшого не має необхідного досвіду роботи на залізничному транспорті і не розуміється глибоко на його специфіці.

Додатково, не тільки величина розриву, а й сама середньомісячна заробітна плата звичайних працівників є демотиватором. Так, якщо на початку 2000-х років, при Г.М. Кирпі, її рівень досягав 150-170% (максимум 184,5%) від середньомісячної зарплати по Україні, то тепер впав до 88%, досягнувши історичного мінімуму за період незалежності України (див. рис. 2).

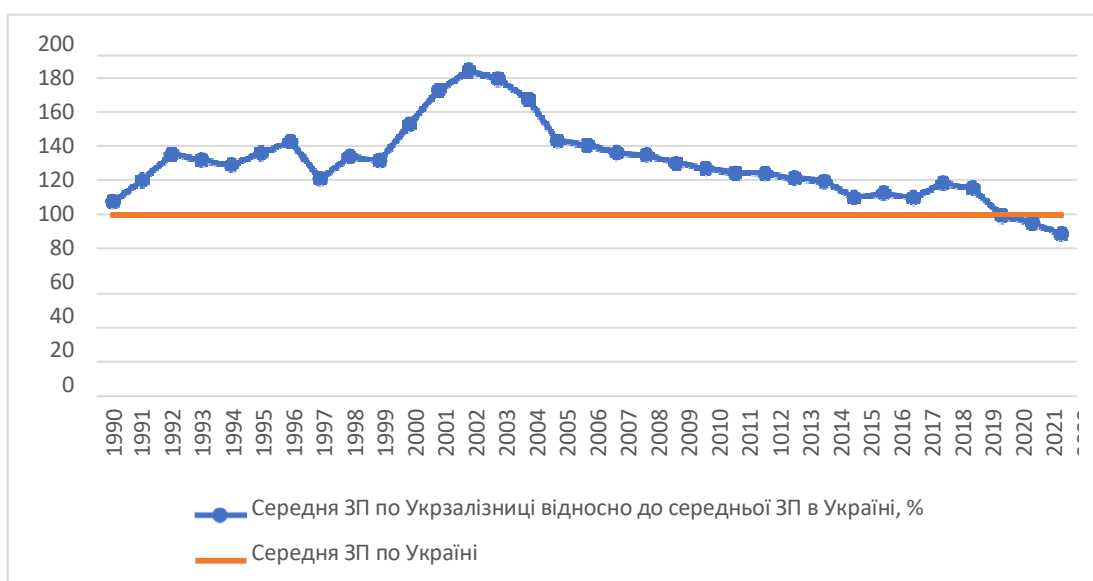


Рис. 2. Динаміка середньої зарплати по Укрзалізниці порівняно з середньою по Україні у 1990 – 2022 рр., % (складено за [25])

Основні причини, через які зменшилася заробітна плата залізничників в період війни:

- перебування на простой або у відпустці без збереження заробітної плати десятків тисяч працівників;

- скорочення розмірів премії та тривалості відпустки;

- відтермінування виплати матеріальної допомоги на оздоровлення та інших видів соціальної допомоги тощо [25].

Це не нова проблема і виникла вона не в період війни, а набагато раніше. Як відмічено у Звіті Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства "Українська залізниця" ([26], у 2016 – 2020 рр. Правлінням АТ "УЗ" свідомо недонараховано та штучно не віднесено на собівартість перевезень 43,5 млрд грн фонду оплати праці. За 2020 р. недонараховано 8,9 млрд грн або майже 26% загальних фактичних витрат на оплату праці персоналу, що безпосередньо задіяний в забезпеченні перевезень.

За 2016 – 2020 рр. це призвело до звільнення 169 тис. (55%) кваліфікованих працівників, зокрема тих професій, що задіяні в забезпеченні перевезень. На їх місце прийнято 112 тис. осіб, з яких лише 2,5 тис. після відповідного навчання. Інші, а це 45% усього штату, дилетанти. Таким чином, сформувалася дуже небезпечна "суміш", якщо врахувати, що верхній і частково середній рівень управлінців АТ "УЗ" теж дилетанти в питаннях функціонування залізничного транспорту [26].

Але, як зауважується у Звіті, навіть таких "напівспеціалістів" недостатньо, щоб фізично забезпечити обслуговування експлуатованих технічних засобів відповідно до регламенту і нормативів. Фізичні можливості (наявність кваліфікованого персоналу) технічного обслуговування колії і стрілок скорочено на 35%, систем сигналізації і енергозабезпечення, приготування маршрутів руху поїздів – майже вдвічі.

Можливості формування поїздів та їх обслуговування на маршруті слідування зменшено на 1/3. Практично невирішеною проблемою є відправлення групи вантажних вагонів із більшості лінійних станцій через фізичну відсутність складача поїздів та оглядача вагонів. На 43% зменшено число оглядачів-ремонтників пасажирських вагонів на пунктах їх технічного обслуговування. Це не просто статистика – це реальна загроза безпеці руху поїздів та життю пасажирів [26].

Як бачимо зі Звіту, несправедливість у нарахуванні заробітної плати вже призвела до непоправних втрат у кадровому потенціалі. Але ще залишаються кваліфіковані працівники, які також можуть звільнитися.

Треба відмітити, що у липні 2023 року (вперше з початку війни) оклади та тарифні ставки на –Укрзалізниці|| були підвищені, а саме - на 10% [27]. Після підвищення розмір середньої зарплати українського залізничника зріс майже на 1000 гривень і склав 16310 грн, у червні середня зарплата на УЗ складала всього 15369 грн. Слід зазначити, що 16310 гривень – це показник так званої «брудної» зарплати. На руки у середньому, залізничники у липні отримали близько 13000 гривень, що в доларовому еквіваленті складає 340\$ [28].

За останніми даними Профспілки залізничників, у вересні 2023 р. середня заробітна плата по Укрзалізниці склала 16946 грн [29].

20 листопада 2023 р. Кабінет Міністрів України затвердив фінансовий план Укрзалізниці на 2024 рік. Коментуючи подію, голова правління АТ «Укрзалізниця» Євген Лященко заявив: «... фінплан передбачає підвищення заробітної плати залізничникам, яка на сьогодні не відповідає їхньому внеску в обороноздатність та функціонування економіки України, якщо порівнювати з іншими галузями» [30]. Це буде чергове підвищення на 10%.

*Середня заробітна плата по Укрзалізниці у вересні 2023 р. [29]*

Залізниці	Вересень 2023	З початку року
Донецька (Лиман)	16407	13334
Придніпровська	17084	14840
Південна	16726	14099
Південно-Західна	16937	15141
Одеська	15964	14061
Львівська	16437	14716
По ПрАТ	20475	17327
Всього по АТ «Укрзаліниця»	16946	14876

Крім вищевикладеного, необхідно відмітити, що в умовах воєнного стану кадрова політика Укрзалізниці не забезпечує стимулів підвищення ефективності праці, методи мотивації є застарілими, а керівництво необгрунтовано вважає, що сам факт наявності роботи у людини є мотивацією, і не приділяє необхідної уваги цій проблемі. Не сприяють підвищенню мотивації такі негативні фактори на залізничному транспорті, як відтік кваліфікованих працівників, підбір і розстановка кадрів не за об'єктивними, а за суб'єктивними критеріями (фаворитизм), в основному формальне проведення атестації персоналу (1 раз на 5 років), низький рівень корпоративної культури, атмосфера далека від творчої, ініціатива не заохочується, нерівномірне навантаження працівників, в основному перевантаження поточними завданнями тих, хто міг би при наявності часу виконувати творчі, стратегічні завдання.

Велику проблему на Укрзалізниці становить непотизм (від лат. *nepos, nepotis* «внук; племінник»), або кумівство — вид фаворитизму, що полягає у наданні привілеїв родичам чи друзям незалежно від їхніх професійних якостей.

Так, ще у 2015 році тодішній в. о. генерального директора Державної адміністрації залізничного транспорту України ("Укрзаліниця") Максим Бланк говорив, що Укрзаліниця вражена хворобою під назвою «кумівство». «Начальник ставить кума, брата, свата, а ті, у свою чергу, ставлять своїх людей у середню ланку управління, і якщо це не побороти,

скорочення провідників і лінійного персоналу триватимуть" [31].

Про кумівство в Укрзалізниці, кругову поруку, непрофесіоналізм вищого керівництва, яке часто змінюють, корупцію достатньо написано, зокрема, у [31, 32].

На нашу думку, якщо цей родич/кум/сват тощо відповідає займаній посаді та ефективно виконує свої обов'язки, то проблема для компанії не вельми велика (окрім того, що більш здібний член колективу, який не був висунутий на певну посаду через відсутність покровителя, демотивується). Але здебільшого таким чином призначені працівники не відповідають займаним посадам й вносять негативний внесок у кінцевий результат роботи компанії, знижуючи її ефективність.

У зв'язку з цим постає необхідність в удосконаленні системи атестації персоналу. Пропонуємо проводити атестацію персоналу 1 раз на рік, виконуючи її за методикою автора, розроблено у [8, 9, 33] для підрозділів залізничного транспорту. Удосконалення системи атестації персоналу дозволить більш обгрунтовано оцінювати індивідуальний кадровий потенціал працівників і більш справедливо заохочувати їх (як матеріально, так і нематеріально) до продуктивної праці. Але це можливо лише за умови неупередженого ставлення до працівників. Як говорять у англійських країнах, *easier said than done*.

Враховуючи вищевикладене, нами визначено основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці виходячи з теорії справедливості Д.Адамса (див. рис. 3).



Рис. 3. Основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці (Джерело: авторська розробка)

1. **«Справедливість»:** мінімізація розриву заробітних плат вищого керівництва та працівників. Розрив повинен становити не більше ніж 15 разів між середньомісячною зарплатою звичайних працівників та вищого керівництва.

### 2. Класифікація персоналу.

Вважаємо доцільним класифікувати весь персонал «Укрзалізниці» на три групи для збереження та розвитку кадрового потенціалу:

- 1) «ядро»: дефіцитні професії та професії, що забезпечують процес перевезень;
- 2) робочі місця, які повністю укомплектовані;
- 3) робочі місця, по яких є надлишок персоналу.

Це буде стратегічним кроком для підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку.

Дефіцитні професії, які відіграють ключову роль у функціонуванні, вимагають особливої уваги. Ініціювання заходів з підвищення привабливості цих посад та залучення нових кадрів ззовні допоможе

заповнити дефіцит та забезпечить стабільність контингенту. Вважаємо за доцільне підвищити їм заробітну плату якнайменше до 170% від середньої по Україні.

Стосовно третьої групи персоналу – доцільно визначити, яку частину можна оптимізувати (скоротити / перевести на інші посади, забезпечити навчанням для опанування нових професій тощо).

### 3. «Гідна зарплата»

Необхідно забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату, яка відображає важливість роботи цих працівників та забезпечить їхнє достойне матеріальне визнання. Підвищення зарплати до рівня, принаймні, до 150% від середньої в Україні, є кроком у напрямку справедливості та визнання значущості кадрів залізничного транспорту, стратегічно важливої галузі економіки України, яка є критично важливою в період війни.

### 4. Боротьба з корупцією, кумівством та фаворитизмом

Передбачає подолання корупції, а також забезпечення прозорого прийняття на



роботу, кар'єрного зростання та винагородження за конкретні трудові досягнення. Для зміцнення етики та корпоративної культури в Укрзалізниці необхідно впроваджувати суворі антикорупційні політики та механізми контролю. Трансформація управлінської культури сприятиме виникненню чесного та прозорого середовища, де кожен працівник відчує свою важливість та вклад у загальний успіх компанії.

Стосовно корупції, Національне агентство з питань запобігання корупції визначило топ-20 корупційних ризиків у діяльності АТ «Укрзалізниця» у [34], їхні джерела та рекомендації з подолання, розробило антикорупційні чек-листи. Нині АТ «Укрзалізниця» перебуває у критичному фінансовому стані, що за висновками Ради національної безпеки і оборони України несе низку загроз державній безпеці, може призвести до дестабілізації роботи об'єктів критичної інфраструктури залізничної галузі та створити реальну загрозу життєво важливим інтересам України. Зокрема, це стосується аварійного стану інфраструктури та рухомого складу, невиконання планів інвестицій, проблем тарифного регулювання та критичного фінансового стану товариства. Причиною такого стану товариства стали систематичні корупційні прояви при проведенні публічних закупівель, встановлення необґрунтованих тарифів на вантажні перевезення, які не приносять прибутків державному підприємству, а також управлінські рішення менеджменту товариства, які мають високий рівень неформального впливу окремих фінансовополітичних груп, що стимулює корупційні практики та ускладнює впровадження ефективних запобіжників таких проявів. Численні порушення, які призводять до погіршення стану товариства, підтверджують також і звіти зовнішнього фінансового контролю [34].

З 2017-го по червень 2020-го років в АТ «Укрзалізниця» та його філіях виявлено фінансових порушень, зовнішніх та внутрішніх факторів ризиків, на загальну суму 61,4 мільярда гривень. Понад третину з

цих коштів АТ «Укрзалізниця» втратило через порушення у сфері публічних закупівель. Також згідно з висновком Державної аудиторської служби України неефективні управлінські рішення призвели до фінансових втрат товариства у сумі понад 29,9 мільярда гривень [34].

Серед топ-20 корупційних ризиків відмітимо ті, що стосуються фаворитизма: призначення посадових осіб керівної ланки АТ «Укрзалізниця» за отримання неправомірної вигоди або в інтересах сторонніх осіб, а також неналежне дотримання корпоративної етики та зловживання посадовим становищем через відсутність ефективних антикорупційних процедур.

Ліквідація корупції, фаворитизму та кумівства в Укрзалізниці є необхідним завданням для покращення робочого середовища та забезпечення справедливості у внутрішніх процесах. Це не лише покращить робочі умови, але й забезпечить стаке підвищення мотивації працівників та сприятиме успішному розвитку Укрзалізниці в період та після війни. І надасть необхідний фінансовий ресурс для підвищення рівня заробітної плати працівників Укрзалізниці.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В статті проаналізовано основні проблеми розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці, зокрема низький рівень заробітної плати (на основі даних співвідношення середньомісячної зарплати по Укрзалізниці та середньої по Україні за 32 роки), розрив між зарплатами вищого керівництва та звичайних працівників, корупція, кумівство, фаворитизм.

Нами визначено основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці виходячи з теорії справедливості Д.Адамса. По-перше, «Справедливість»: мінімізація розриву заробітних плат вищого керівництва та працівників. Розрив повинен становити не більше ніж 15 разів між середньомісячною зарплатою звичайних працівників та вищого керівництва. По-друге, класифікація персоналу на три групи для збереження та

розвитку кадрового потенціалу: 1) «ядро»: дефіцитні професії та професії, що забезпечують процес перевезень; 2) робочі місця, які повністю укомплектовані; 3) робочі місця, по яких є надлишок персоналу. По-третє, «Гідна зарплата». Необхідно забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату, яка відображає важливість роботи цих працівників та забезпечить їхнє достойне матеріальне визнання. Підвищення зарплати до рівня, принаймні, до 150% від середньої в Україні, є кроком у напрямку справедливості та визнання значущості кадрів залізничного транспорту, стратегічно важливої галузі економіки України, яка є критично важливою в період війни. По-четверте, боротьба з корупцією, кумівством та фаворитизмом Передбачає подолання корупції на основі рекомендацій НАЗК, а також забезпечення прозорого прийняття на роботу, кар'єрного зростання та винагородження за конкретні трудові досягнення. Це не лише покращить робочі умови, але й забезпечить стаке підвищення мотивації працівників та сприятиме успішному розвитку Укрзалізниці в період та після війни. І надасть необхідний фінансовий ресурс для підвищення рівня заробітної плати працівників «Укрзалізниці».

Перспективами подальших досліджень може стати розроблення плану антикризового управління кадровим потенціалом Укрзалізниці на основі запропонованих в статті напрямків.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. НІСД. Київ. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4824>
2. Від початку повномасштабного вторгнення РФ загинули 530 залізничників – Укрзалізняця. Інтерфакс Україна (04.11.2023). URL: <https://interfax.com.ua/news/general/945414.html>
3. Укрзалізниці бракує до 30% кваліфікованих кадрів - голова правління (13.10.2023). URL:

<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3773340-ukrzaliznici-brakue-do-30-kvalifikovanih-kadriv-golova-pravlinna.html>

4. Офіційно: Середня зарплата на –Укрзалізниці зросла до 16 865 гривень. URL: <https://zv.zp.ua/oficijno-serednja-zarplata-na-ukrzaliznici-zrosla-do-16-865-griven/>

5. Середня заробітна плата по Україні склала близько 18 тис. грн. (2023). Нова доба. Газета Київської області. URL: <https://novadoba.kiev.ua/archives/8698>

6. Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник для студ. вищ. навч. закл. / В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова. - Х.: УкрДАЗТ, 2012. 276 с.

7. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової». Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 3. С. 42 - 47.

8. Назаренко І.Л. Оцінка та оптимізація кадрового потенціалу дирекції залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. -2013. Вип. 44. С. 70-74.

9. Назаренко І.Л., Стогнієва Т.Г. Оцінка кадрового потенціалу локомотивного депо. Вісник економіки транспорту і промисловості. №59. 2017. С. 142 -14.

10. Токмакова І. В. , Войтов І. М., Штефан К. І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. С. 179-186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_63\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_63_24)

11. Кравчук Н.М., Ільїна О.А. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2(1). С. 111-116.

12. Кльоба Л. Г. Організаційно-економічний механізм управління персоналом. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей IV Міжнародної науково-

- практичної відеоконференції, Львів, 23–24 травня 2012 р. / Національний університет "Львівська політехніка" та ін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 137–138.
13. Цуркан С. М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. №2(1). - С. 62-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2016\\_2%281%29\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_2%281%29_14)
14. Назаренко І. Л., Труш І.М. Організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом структурного підрозділу залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 94-102 . URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2019\\_66\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_14)
15. Гребенюк Г.М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу : автореф. ... канд. екон. наук : 08.00.04. МОНУ, Дніпровс. нац. ун-т залізнич. тр-ту. – Дніпро, 2020. – 20 с.
16. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вченізаписки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2018. Т. 29. № 4. С. 80–85. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/11426/1/Hrebenuk.pdf>
17. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. Вип. 59. 2017 С. 109-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_59\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_16).
18. Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць / М. В. Корінь. Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 4. Т. 1. - С. 53-56
19. Овчиннікова В.О., Корінь М. В., Обруч Г.В., Чорнобровка І. В. Соціальна відповідальність як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах соціально-економічної кризи / В. О. Овчиннікова, // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021/2022. – № 76-77. – С. 58-69.
20. Панченко Н.В., Токмакова Є.В. Деструктиви розвитку трудового потенціалу залізничного транспорту. Економіка та управління національним господарством. 2021. Вип. 1(81). С. 36 – 41.
21. Сень О. В., Коваленко М. В., Книш В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 70. С. 107-113. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70\\_2023/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/21.pdf)
22. Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. Ефективна економіка. 2017. № 12. С. 48–56. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5929>
23. «Укрзалізниця»: оприлюднення розміру зарплати може становити загрозу (2023). <https://dostup.pravda.com.ua/news/publications/ukrzaliznytsia-opryliudnennia-rozmiru-zarplaty-mozhe-stanovyty-zahrozu>
24. Голова УЗ розповів, скільки він заробляє (1.01.2021) URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/01/17/670066/>
25. Зарплата залізничників порівняно із середньою в Україні торік впала до мінімуму. (16.03.2023). Rail. Insider. URL: <https://www.railinsider.com.ua/zarplata-zaliznychnykiv-porivnyano-iz-serednoyu-v-ukrayini-torik-vpala-do-minimumu/>
26. Звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства "Українська залізниця", розслідування фактів можливої бездіяльності, порушення законодавства України органами управління

значеного підприємства, що призвели до значного погіршення технічного стану підприємства та основних виробничих показників (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-IX#Text>

27. Укрзалізниця збільшує на 10% тарифні ставки та посадові оклади залізничників. URL: <https://zv.zp.ua/170625-2-ukrzaliznicja-zbilshuie-na-10-tarifni-stavki-ta-posadovi-okladi-zaliznichnikov/>

28. Середня зарплата на -Укрзалізниці зросла до 16 310 гривень. URL: <https://zv.zp.ua/serednja-zarplata-na-ukrzaliznici-zrosla-do-16-310-griven/>

29. Середня заробітна плата працівників залізниць України у вересні 2023 р. URL: <https://zalp.org.ua/salary/serednya-zarobitna-plata-pracivnykiv-zaliznycz-ukrayiny-u-veresni-2023-r/>

30. Лященко: Фінплан Укрзалізниці на 2024 рік передбачає підвищення зарплат залізничникам. URL: <https://zv.zp.ua/ljashhenko-finplan-ukrzaliznici-na-2024-rik-peredbachaie-pidvishennja-zarplat-zaliznichnikom/>

31. Скорочення лінійного персоналу є убивчим для залізничної галузі - в. о. голови "Укрзалізниця" (22.01.2015). URL: <https://interfax.com.ua/news/press-conference/246290.html>

32. Бойко І. Розлили пального на 300 мільйонів гривень: нардепи розповіли, як на "Укрзалізниця" деребаняють гроші – ЗМІ (31.01.22) URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/rozlil-i-palnogo-na-300-milyoniv-griven-nardepi-rozpovili-yak-na-ukrzaliznici-derebanyat-groshi-zmi-novini-ukrajina-11688919.html>

33. Плетникова І.Л. (Назаренко). Удосконалення методики оцінки кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту [Текст] / І.Л. Плетникова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. - №4, т. 2. - С. 52 – 56.

34. Топ-20 корупційних ризиків у діяльності АТ «Укрзалізниця». Національне агентство з питань запобігання корупції

(2023). URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/UZ.pdf>

## REFERENCES

1. Pidsumky roboty zaliznychnoho transportu Ukrainy u 2022 rotsi [Results of the railway transport of Ukraine in 2022. NISD]. NISD. Kyiv. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/945414.html>

2. Vid pochatku povnomashtabnoho vtorhnennia RF zahynuly 530 zaliznychnykh – Ukrzaliznytsia [Since the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation, 530 railway workers have died - Ukrzaliznytsia.]. Interfax Ukraine (04.11.2023). - URL: <https://interfax.com.ua/news/general/945414.html>

3. Ukrzaliznytsi brakuie do 30% kvalifikovanykh kadrov - holova pravlinnia (13.10.2023) [Ukrzaliznytsia lacks up to 30% of qualified personnel - the head of the board]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3773340-ukrzaliznici-brakue-do-30-kvalifikovanih-kadrov-golova-pravlinna.html>

4. Ukrzaliznytsi brakuie do 30% kvalifikovanykh kadrov - holova pravlinnia [Officially: The average salary at Ukrzaliznytsia has increased to 16,865 hryvnias]. URL: <https://zv.zp.ua/oficijno-serednja-zarplata-na-ukrzaliznici-zrosla-do-16-865-griven/>

5. Serednia zarobitna plata po Ukraini sklala blyzko 18 tys. hrn (2023) [The average salary in Ukraine was about UAH 18,000]. New age. Newspaper of the Kyiv region. URL: <https://novadoba.kiev.ua/archives/8698>

6. Dykan V.L., Jelaghin Ju.V., Sukhorukova T.Gh. (2012). *Ekonomika praci na pidpryjemstvakh zaliznychnogho transportu: pidruchnyk dlja stud. vyshh. navch. zakl.* [Labor Economics at Railway Enterprises: Textbook for Students.]/ Kharkiv, USURT.

7. Kompanijecj V.V. (2009). *Systema jakosti upravlinnja (menedzhmentu) na zaliznychnomu transporti: konceptualjni pidkhody ta metodyka ocinky «ljudsjskoji skladovoji»* [Kompaniets V.V. System of quality management (management) in railway transport: conceptual approaches and methods

of estimation of "human component"]. *The bulletin of transport and Industry economics*, no.3, pp. 42 - 47.

8. Nazarenko I.L. *Ocinka ta optymizacija kadrovogho potencialu dyrektsiji zaliznychnogho transport (2013)* [The estimation and optimization of personnell's potential of railway transport's department]. *The bulletin of transport and Industry economics*, no.44, pp. 70-74.

9. Nazarenko I.L., Stoghniyeva T.Gh. (2017). *Ocinka kadrovogho potencialu lokomotyvnogho depo* [Estimation of personnel potential of locomotive depot]. *The bulletin of transport and Industry economics*, no.59, pp. 142 – 149.

10. Tokmakova I. V., Vojtov I. M., Shtefan K. I.. (2018). *Rozvytok tekhnologhij upravlinnja trudovym potencialom pidpryemstv* [Development of technologies for management of labor potential of enterprises] . *The bulletin of transport and Industry economics*, no.63, pp. 179-186.

11. Kravchuk N. M., Iljjina O. A. (2017) *Formuvannja orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu upravlinnja rozvytkom kadrovogho potencialu pidpryemstv* [Formation of Organizational and Economic Mechanism for the Management of Human Resources Development of Enterprises]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, no.2(1), pp. 111-116.

12. Kljoba L. Gh. (2012). *Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja personalom* [Organizational and economic mechanism of personnel management]. *Proceedings of the Upravlinnja innovacijnym procesom v Ukraini: problemy komercializaciji naukovo-tekhnichnykh rozrobok : IV Mizhnarodna naukovo-praktychna videokonferencija (Ukraine, Lviv, May 23–24, 2012), Lviv, Vydavnytvo Ljvivs'koji politekhniky*, pp. 137–138.

13. Curkan S. M. (2016). *Sutnistj ta skladovi elementy orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu vykorystannja personalu promyslovykh pidpryemstv* [The essence and constituent elements of the organizational and economic mechanism for the use of personnel of industrial enterprises].

*Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 2(1)., pp. C. 62 – 73.

14. Nazarenko I. L., Trush I. M. (2019). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnja kadrovym potentsialom strukturnoho pidrozdilu* [Organizational and economic mechanism of personnel potential management of the structural division of railway transport]. *The bulletin of transport and Industry economics*, no .66, pp. 94-102 . URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2019\\_66\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_14)

15. Grebenyuk H.M. (2020). *Rozvytok trudovoho potentsialu pidpryemstv zaliznychnoho transportu na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu* [Development of the labor potential of railway transport enterprises based on the competence approach]: autoref. ... candidate economy sciences: 08.00.04. DNRU. Dnipro. 20 p.

16. Grebenyuk H. M. (2018). *Formuvannia kulturno-motyvatyinoho mekhanizmu rozvytku trudovoho potentsialu pidpryemstv zaliznychnoho transportu* [Formation of a cultural and motivational mechanism for the development of the labor potential of railway transport enterprises]. *Scholarly notes of V. I. Vernadsky Tavri National University. "Economics and Management" series. Volume 29. № 4. Pp. 80–85.* URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/11426/1/Hrebeniuk.pdf>

17. Grebenyuk H. M. (2019). *Udoskonalennia systemy formuvannia trudovoho potentsialu pidpryemstv zaliznychnoho transportu* [Improvement of the system of formation of labor potential of railway transport enterprises]. *The bulletin of transport and Industry economics*, no.59, pp. 109-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_59\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_16).

18. Korin M. V.(2014). *Stratehiia rozvytku kadrovoho potentsialu zaliznyts* [Strategy of development of personnel potential of railways]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series: Economic sciences. no 4. Vol. 1. Pp. 53-56.*

19. Ovchinnikova V.O., Korin M.V., Obruch G.V., Chornobrovka I.V.

(2021/2022). Sotsialna vidpovidalnist yak instrument zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh sotsialno-ekonomichnoi kryzy [Social responsibility as a tool for ensuring sustainable development of railway transport enterprises in conditions of socio-economic crisis]. *The bulletin of transport and Industry economics*, no № 76-77. Pp. 58-69.

20. Panchenko N.V., Tokmakova E.V.(2021). Destruktyvy rozvytku trudovoho potentsialu zaliznychnoho transportu. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. [Destructive development of the labor potential of railway transport]. *Economy and management of the national economy*. Vol. 1(81). Pp. 36 – 41.

21. Sen O. V., Kovalenko M. V., Knysh V. V.(2023). Rozvytok kadrovoho potentsialu pidpriemstva v suchasnykh umovakh: teoretychni ta praktychni aspekty. *Infrastruktura rynku*. [Development of the personnel potential of the enterprise in modern conditions: theoretical and practical aspects]. *Market infrastructure*. Vol. 70. Pp. 107-113. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70\\_2023/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/21.pdf)

22. Bondarchuk L.V., Baldynyuk A.H. (2017). Osoblyvosti systemnoho strahichnoho upravlinnia personalom. *Efektivna ekonomika*. [Peculiarities of systematic strategic personnel management]. *Efficient economy*. Vol 12. Pp. 48–56. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929>

23. «Ukrzaliznytsia»: opryliudnennia rozmiru zarplaty mozhe stanovyty zahrozu ["Ukrzaliznytsia": the publication of the salary may pose a threat] (14.04.2023). URL: <https://dostup.pravda.com.ua/news/publications/ukrzaliznytsia-opryliudnennia-rozmiru-zarplaty-mozhe-stanovyty-zahrozu>

24. Holova UZ rozpoviv, skilky vin zarobiaie (1.01.2021) [The head of the UZ told how much he earns]. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/01/17/670066/>

25. Zarplata zaliznychnykh porivniano iz serednoiu v Ukraini torik vpala do

minimumu (16.03.2023). [Compared to the average salary of railway workers in Ukraine, last year it fell to a minimum]. Rail. Insider. URL: <https://www.railinsider.com.ua/zarplata-zaliznychnykh-porivnyano-iz-serednoyu-v-ukrayini-torik-vpala-do-minimumu/>

26. Zvit Tymchasovoi slidchoi komisii Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan perevirky ta otsinky stanu aktsionernoho tovarystva "Ukrainska zaliznytsia", rozsliduvannia faktiv mozhlyvoi bezdiialnosti, porushennia zakonodavstva Ukrainy orhanamy upravlinnia zaznachenoho pidpriemstva, shcho pryzvely do znachnoho pohirshennia tekhnichnoho stanu pidpriemstva ta osnovnykh vyrobnychych pokaznykh (2021). [Report of the Temporary Investigative Commission of the Verkhovna Rada of Ukraine on issues of verification and assessment of the state of the joint-stock company "Ukrainian Railway", investigation of facts of possible inactivity, violation of Ukrainian legislation by the management bodies of the specified enterprise, which led to a significant deterioration of the technical condition of the enterprise and main production indicators] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-IX#Text>

27. Ukrzaliznytsia zbilshuie na 10% taryfni stavky ta posadovi oklady zaliznychnykh [Ukrzaliznytsia increases tariff rates and salaries of railway workers by 10%]. URL: <https://zv.zp.ua/170625-2-ukrzaliznicja-zbilshuie-na-10-tarifni-stavki-ta-posadovi-oklady-zaliznychnykh/>

28. Serednia zarplata na -Ukrzaliznytsii zrosla do 16 310 hryven. [The average salary at Ukrzaliznytsia increased to UAH 16,310]. URL: <https://zv.zp.ua/serednja-zarplata-na-ukrzaliznici-zrosla-do-16-310-griven/>

29. Serednia zarobitna plata pratsivnykh zaliznyts Ukrainy u veresni 2023 r. [The average salary of railway workers of Ukraine in September 2023.]/ URL: <https://zalp.org.ua/salary/serednya-zarobitna-plata-pracivnykh-zaliznyts-ukrayiny-u-veresni-2023-r/>

30. Liashchenko: Finplan Ukrzaliznytsi na 2024 rik peredbachaie

pidvyshchennia zarplat zaliznychnykam. [Liashchenko: The financial plan of Ukrzaliznytsia for 2024 provides for an increase in salaries for railway workers]. URL: <https://zv.zp.ua/ljashhenko-finplan-ukrzaliznici-na-2024-rik-peredbachaie-pidvishhennja-zarplat-zaliznichnykam/>

31. Skorochnnia liniinoho personalu ye ubyvchym dlia zaliznychnoi haluzi - v. o. holovy "Ukrzaliznytsi" (22.01.2015). [The reduction of line personnel is a killer for the railway industry - v. at. head of "Ukrzaliznytsia"] URL: <https://interfax.com.ua/news/press-conference/246290.html>

32. Boiko I. Rozlyly palnoho na 300 milioniv hryven: nardepy rozpovily, yak na "Ukrzaliznytsi" derebaniat hroshi – ZMI (31.01.22). [300 million hryvnias worth of fuel was spilled: people's deputies told how money is being squandered at "Ukrzaliznytsia" - mass

media]. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/rozlil-i-palnoho-na-300-milyoniv-griven-nardepi-rozpovili-yak-na-ukrzaliznici-derebanyat-groshi-zmi-novini-ukrajina-11688919.html>

33. Plietnykova I.L. (Nazarenko). (2008). Udoskonalennia metodyky otsinky kadrovoho potentsialu pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Improvement of the methodology for assessing the personnel potential of railway transport enterprises]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 4, vol. 2. Pp. 52 – 56.

34. Top-20 koruptsiinykh ryzykiv u diialnosti AT «Ukrzaliznytsia (2023). [Top 20 corruption risks in the activities of JSC "Ukrzaliznytsia"]. National Agency for the Prevention of Corruption. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/UZ.pdf>