

УДК 331.101

*Павло Підлісний  
Наталія Паткевич  
Ольга Мнишенко*

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ У ПЕРІОД ЙОГО РЕФОРМУВАННЯ**

*У статті розглядаються підходи щодо створення мотиваційно-стимуляційного механізму організації оплати ефективної праці на підприємствах і структурних підрозділах залізничного транспорту.*

*Ключові слова: форми заробітної плати, функції заробітної плати, мотивація трудова, стимулюючі пропозиції, преміальні системи.*

*В статье рассматриваются подходы создания мотивационно-стимуляционного механизма организации оплаты эффективного труда на предприятиях и структурных подразделениях железнодорожного транспорта.*

*Ключевые слова: формы заработной платы, функции заработной платы, мотивация трудовая, стимулирующие предложения, премиальные системы.*

*The approaches to create the motivation and stimulus mechanism of payment organization for well acquainted labor in the enterprise and rail transport structures are given in this article.*

*Keywords: forms of salary, function of salary, motivation of labor, stimulating proposal, bonus system*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах залізничний транспорт знаходиться у стані початку його реформування. На сьогодні уже прийняті основні законодавчі та нормативні акти, які визначають правові, економічні та організаційні особливості створення державного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування. Програмою реформування передбачається формування вертикально-інтегрованих структур за видами діяльності (вантажні перевезення у внутрішньому та міжнародному сполученні, пасажирські перевезення у приміському та регіональному сполученні, утримання та експлуатація об'єктів інфраструктури, надання послуг локомотивної тяги, ремонту рухомого складу та інші). Зміни, які уже почалися у виробничо-господарській діяльності та управлінні на підприємствах залізничного транспорту (створення транспортного логістичного центру, вагонних компаній тощо), і які будуть продовжуватися в подальшому, вимагають удосконалення правових і організаційно-економічних підходів щодо форм і систем оплати ефективної праці залізничників, що є актуальною темою.

**© Підлісний П. І., Паткевич Н. О., Мнишенко О. О., 2013**

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Автори [3] заробітну плату визначають, як грошове вираження вартості ціни товару «робоча сила» та частково результативності її функціонування з урахуванням виконуваних нею функцій. Сучасні західні вчені та деякі українські науковці розглядають заробітну плату як плату за послуги праці або робочої сили. Так, П. Самуельсон, вважає що «люди за певну ціну здають свої послуги в оренду», ціна цих послуг – ставка заробітної плати.

А. Маршал і Л. Вальрас оцінювали корисний ефект праці, що дає можливість розв'язати проблему і з боку капіталіста і з погляду інтересів найманого працівника, якому потрібні засоби для відтворення власної життєвої працездатності й життєздатності його сім'ї.

Соціальну теорію заробітної плати відстоювали Т. Веблен, Й. Шумпетер, М. Туган-Барановський та інші, хоча ця теорія заперечує заробітну плату як категорію виробництва і розглядає її лише як механізм розподілу, тобто ігнорує відтворювальну функцію. Ця функція передбачає дію закону вартості щодо товару «робоча сила», його купівлі-продажу. Заробітна плата повинна виконувати стимуляційну, розподільчу, соціальну та інтернаціональну функцію [4]. Стимуляційна функція заробітної плати тісно пов'язано з трудовою мотивацією, яка визначається як усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці через постійний вплив на його потреби, інтереси та цілі. Трудова мотивація – це складова управління. Мотиваційне управління на підприємстві – це процес цілеспрямованого впливу на потреби робітника для спонукання його до діяльності або підтримки на певному рівні її параметрів. Засоби такого спонукання часто називають стимулом. Але це не завжди так. Стимул – це мотиваційний товар, який пропонується роботодавцем своєму працівнику. Для робітника стимул – це благо, котре пропонується роботодавцем і заради якого працюючий згоден виконувати запропоновану роботу. Стимуляційна пропозиція, яка не сприймається робітником, приводить до зниження його трудової активності і є антистимулом. Стимулювання – це діяльність суб'єкта мотивації, яка пов'язана з розробкою пропозицій, які об'єкт мотивації сприймає як стимул.

У деяких виданнях зміст мотивів і стимулів викладається як одне і те саме поняття, хоча вони мають відмінності:

- мотив відображає потребу людини і є психологічною причиною її діяльності, а стимул – реальним благом, завдяки якому людина готова працювати;
- мотив характеризує стан попиту на предмет потреби, а стимул – стан пропозиції. Часто вважають, що мотив – це внутрішнє спонукання, а стимул – зовнішнє [1].

Автори [2] у розділі «Людина в системі еволюційної економічної теорії» надають характеристику розвитку людини та її праці в постіндустріальній стадії цивілізації. У цих умовах примус не може бути фактором розвитку науки і техніки, науково-технічного вдосконалення виробництва. Поряд з впровадженням нових методів заохочення і стимулювання, які стали потужними факторами прогресу, сьогодні на перший план вийшли проблеми духу людини, її гідності, свободи і рівності. Без забезпечення рівності, прав і свобод людини, розвитку її здібностей, людина не може ні нормально жити, ні самовіддано працювати, ні активно проявляти себе на виробництві й у суспільному житті.

Підсумовуючи теоретичне набуття щодо поняття і ролі заробітної плати і пов'язуючи його з сучасними умовами змішаної економіки, яка ґрунтується на множині форм власності й господарювання варто зробити висновок, що послуги робочої сили є різновидом товару, а заробітна плата як винагорода за працю (послуги робочої сили) повинна: по-перше, забезпечувати необхідний для відтворення

робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ; по-друге, заробітна плата – це складова процесу виробництва і її частини (основна, додаткова, преміювальні тощо) повинні виступати як стимулюючі пропозиції до підвищення ефективності виробництва і досягнення якісних кінцевих результатів.

**Виділення основної проблеми.** Останнім часом в Укрзалізниці і окремих підприємствах залізничного транспорту приділяється належна увага щодо удосконалення системи організації заробітної плати, як основної мотиваційної складової у підвищенні ефективності праці. 24.04.2011 р. наказом Укрзалізниця за №98-Ц затверджено положення про умови праці працівників залізничного транспорту, яким значно розширені права підприємств, філій та відокремлених підрозділів у застосуванні тарифних систем, форм та нових підходів в організації стимулювання праці їх робітників, що створило додаткові мотиваційні умови для підвищення ефективності роботи залізничного транспорту в цілому.

Незважаючи на удосконалення цим положенням раніше діючої системи необхідно зазначити, що організація праці працівників залізничного транспорту ще не забезпечує їх мотиваційної спрямованості і не направлена на виконання основної мети визначеною Законом України «Про залізничний транспорт». Так, умови цього Положення не повною мірою забезпечують ув'язку розмірів заробітків з реальним кінцевим результатом праці; тарифна система в багатьох випадках не гарантує переваги в оплаті працівниками, що мають кращі кінцеві результати роботи; спостерігається невідповідне зближення окладів працівників різної кваліфікації і різних категорій; нерациональне співвідношення в оплаті праці робітників і фахівців; нечітко визначені економічна роль і функції доплат і надбавок, які нерідко мають характер механічної добавки до заробітної плати; існуюча тарифна система оплати праці зорієнтована в основному на кількісні параметри виробництва і не враховує багатьох факторів, що суттєво впливають на кінцеві результати роботи та індивідуальний внесок працівника підприємства у загальний результат праці колективу, особливо це стосується преміальної системи.

Як бачимо із наведеного, проблем для удосконалення системи стимулювання ефективної праці робітників залізничного транспорту є ще багато, ми ставимо за мету обґрунтувати в цій статті загальні механізми організації стимулювання ефективної праці (фактори, принципи, функції, методи, способи) і підходи до удосконалення заохочувальної системи в умовах ринкового господарювання.

**Мета статті.** Дослідити та обґрунтувати теоретико-практичні підходи щодо удосконалення системи стимулювання ефективної праці робітників підприємств залізничного транспорту в період їх реформування.

**Викладення основного матеріалу.** Відповідно до Закону України «Про оплату праці» заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [14]. Заробітна плата поділяється на основну, додаткову, інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Під системою оплати праці слід розуміти діючий на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці та міру її оплати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (стосовно норми), тарифних умов оплати праці та погодженої між працівником і роботодавцем ціни послуг робочої сили. Система оплати праці, що використовується на підприємстві, є, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці й тарифною системою, а з іншого – засобом для досягнення певних кількісних і якісних показників [4].

Що стосується підприємств залізничного транспорту, то вони здійснюють такі види діяльності: основна діяльність підприємств залізничного транспорту; основна діяльність підприємств промисловості (державні підприємства); основна діяльність підприємств промисловості (відкриті акціонерні товариства); основна діяльність проєктних і пошукових організацій; основна діяльність підприємств та організацій торгівлі та громадського харчування; основна діяльність наукових організацій; інші види діяльності.

До основної діяльності залізничного транспорту належить діяльність усіх взаємозв'язаних відокремлених підрозділів, що входять до складу залізниць, спрямована на виконання і обслуговування єдиного перевізного процесу, тобто експлуатаційна (перевізної) та підсобно-допоміжна діяльність, пов'язана з обслуговуванням експлуатаційної діяльності. Перелік таких робіт та послуг затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 30.03.2011р. № 316 «Про перелік робіт (послуг), що належать до основної діяльності залізничного транспорту та Порядок розподілу доходних надходжень від основної діяльності залізничного транспорту» [15]. Як бачимо залізничний транспорт об'єднує велику кількість видів діяльності і має свої організаційно-економічні особливості в організації оплати праці працюючим.

Організація оплати праці на підприємствах залізничного транспорту складається з таких етапів: – нормування праці, що містить розробку і впровадження прогресивних, технічно обґрунтованих норм затрат праці; – тарифне нормування заробітної плати, основним завданням якого є визначення тарифних ставок, тарифних сіток, посадових окладів тощо. Сутність нормування праці на підприємствах залізничного транспорту полягає у визначенні необхідних витрат живої праці на виконання певної роботи у вигляді науково обґрунтованих норм і нормативів. Що стосується форм заробітної плати, то основними із них є: відрядна та погодинна. Виділяють два різновиди системи оплати праці: відрядно-преміальна та погодинно-преміальна. Обидві форми оплати праці на практиці застосовують в поєднанні з різними заохочувальними системами для стимулювання високопродуктивної та якісної праці.

Отже праця основних груп працівників залізничного транспорту оплачується за різними формами і системами наприклад: локомотивні бригади всіх видів пасажирського руху – за погодинно-преміальною системою; при вантажних перевезеннях (із наскрізними та збірними поїздами) – відповідно до відрядно-преміальної системи за локомотиво-кілометри; при передатному вивізному та господарському рухах на залізницях і вузлах із великим стійким обсягом праці – згідно із відрядною системою за локомотиво-кілометри та вагоно-кілометри; на маневрових локомотивах, які працюють на сортувальних, великих дільничних, вантажних і пасажирських станціях – за відрядно-преміальною системою; на інших станціях – за погодинно-преміальною системою.

Підсумовуючи зазначене можна зробити висновок, що праця працівників залізничного транспорту оплачується за різними формами та системами, застосування яких залежить від об'єктивних чинників (умови праці, технічний процес, обсяг роботи, характер виконуваної роботи, трудова функція послуг). Але діюча система оплати праці сьогодні не повною мірою відповідає вимогам господарювання в ринкових умовах, відсутній дієвий механізм стимулювання праці, який би суттєво впливав на кінцеві результати роботи та індивідуальний внесок працівників підприємства у загальний результат праці колективу. Дана проблема є досить актуальною і потребує удосконалення форм і методів організації заробітної плати, як одного із основних мотиваційних чинників підвищення ефективності роботи підприємства.

емств залізничного транспорту. На рис. 1 наведений мотиваційно-стимуляційний механізм оплати праці на підприємствах залізничного транспорту. Враховуючи дії об'єктивних економічних законів, а також встановлену залежність між зовнішніми і внутрішніми факторами, можна обґрунтувати підходи щодо удосконалення організації оплати праці залізничників.

Одним із основних підходів щодо організації оплати праці як системи є виявлення взаємозв'язків між зовнішніми і внутрішніми факторами, на підставі яких визначається мотиваційний попит на предмети потреб працівників підприємств. Далі з'ясовуються типи мотивів; оптимальні пропорції обміну мотиваційних пропозицій і результатів діяльності колективу (робітника); періодичність мотиваційного впливу за допомогою того чи іншого стимулу тощо.

При досягненні відповідності мотиваційного попиту на предмети потреб з стимуляційними пропозиціями забезпечується максимально можливе використання трудового потенціалу, а як наслідок – високих кінцевих результатів виробництва. У подальшому, виявлені залежності дозволяють встановити організаційно-економічні принципи системи організації праці.

Множину елементів, які досліджуються, можна розглядати як систему, якщо виявлені такі основні принципи: цілісність, складність, результативність, динамізм, збалансованість, гнучкість, пропорційність, узгодженість, деференційність, надійність, зіставність, науковість.

Цілісність для системи оплати праці проявляється у наявності у цілого якісно нових властивостей, відсутніх як у його частинах, так і в його механічній сукупності [7]. У поєднанні властивостей елементів (мотиваційного попиту і стимулюючих пропозицій; функцій оплати праці, форм оплати праці, тарифних і безтарифних та преміальних систем) матеріалізується мета організації оплати праці, яка була б інтегрованим способом установаження залежності між нею і кількістю, якістю праці та її результатами. Взаємна відповідність елементів між собою та елементів і системи у цілому реалізується завдяки їх призначенню та функціональним властивостям, які забезпечують досягнення поставленої мети [7].

Складність системи оплати праці працівників залізничного транспорту обумовлена складністю його організаційної структури, існуванням взаємозалежностей сусідніх рівнів трудових ресурсів (ТР). Структура ТР залежить від факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, вона має державне значення, що визначається роллю залізничного транспорту в економічному зростанні країни тощо.

Динамізм полягає в тому, що система оплати праці повинна постійно розвиватися за рахунок систематичної розробки та втіленні прогресивних, технічно обґрунтованих норм затрат праці, що передбачає проведення технологічних, господарських та організаційних заходів, пов'язаних зі зміною технологічних режимів роботи устаткування та машин, обслуговування робочих місць та удосконалення їх організації тощо. Результативність полягає в тому, що система оплати праці є засобом для досягнення певних якісних результатів (ефектів) за мінімальними витратами.

Збалансованість – це стан системи оплати праці за якого обсяги виробництва, фонд оплати праці і фонд робочого часу повинні бути урівноважені, близькі, або рівні один з одним.

Гнучкість полягає в пристосованості системи оплати праці до змінювання цілей і завдань підприємств, а також умов їх діяльності та зовнішнього середовища.

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

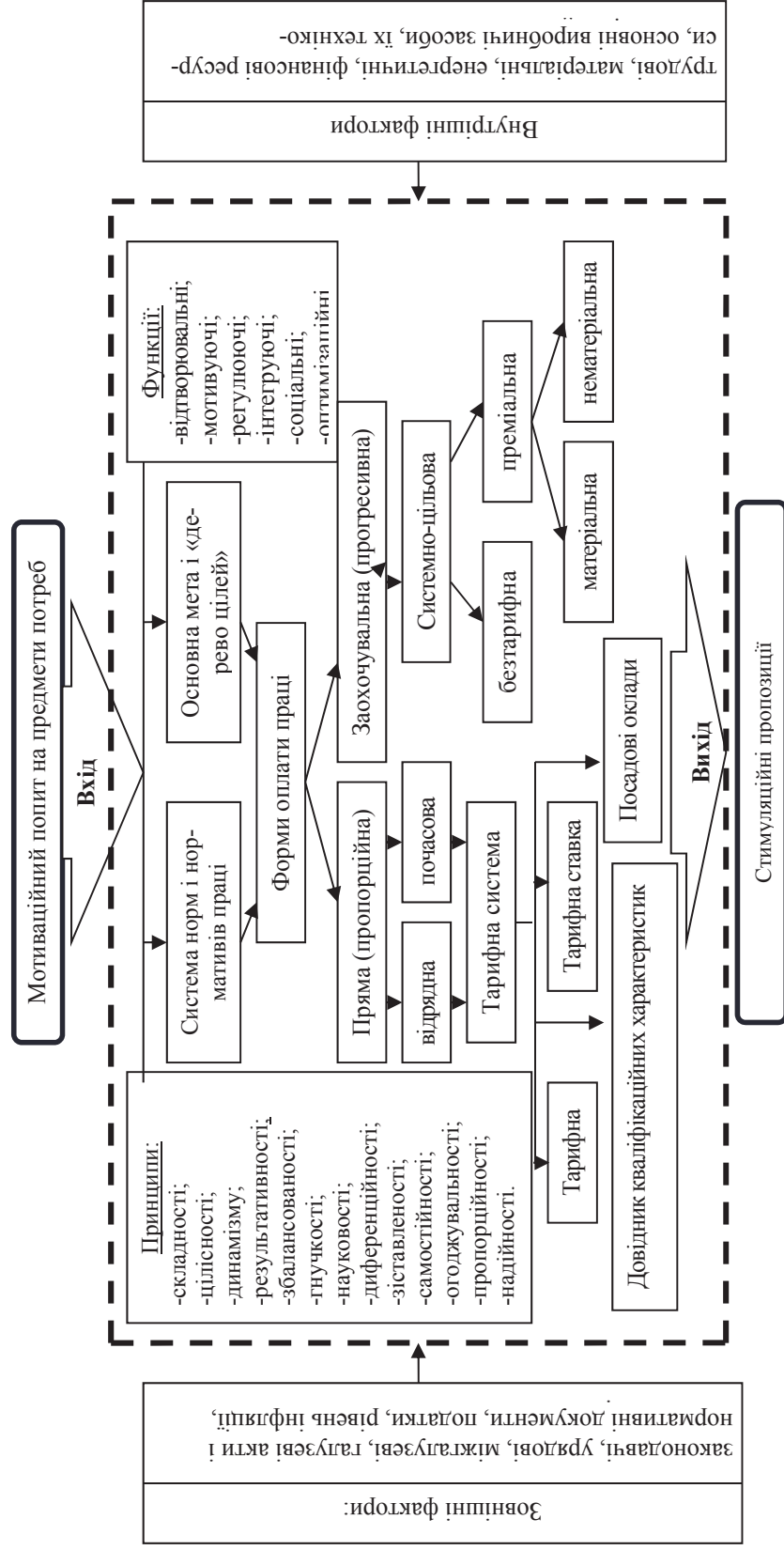


Рис. 1. Мотиваційно-стимуляційний механізм організації праці на підприємствах залізничного транспорту



Науковість – в організації оплати праці спирається на досягнення науки та вимоги економічних законів тощо.

Диференційність – різниця в рівні оплати праці, яка враховує кваліфікацію, професіоналізм, стаж, різні умови праці (роз'їзний характер роботи, небезпечні роботи, сезонність, кліматичні умови тощо).

Зіставленість: 1) умови порівняння, зіставлення економічних величин, показників, згідно з якими вони мають бути попередньо зведені до адекватної форми виміру; 2) встановлення близьких або рівних умов оплати робочої сили і праці.

Самостійність – означає свободу підприємств різних форм власності щодо вибору форм організації оплати праці в рамках наданих повноважень.

Погоджувальності – погодження умов організації оплати праці з профспілками через галузеві і колективні угоди.

Пропорційності – визначення кількісно-якісних співвідношень між окремими підсистемами, елементами та показниками. Що стосується системи оплати праці то, наприклад пропорції повинні науково розроблятися і встановлюватися між фондом заробітної плати і фондом преміювання, між зростанням продуктивності праці і середньої заробітної плати тощо.

Надійність – здатність системи оплати праці безвідмовно функціонувати впродовж установленого терміну та забезпечувати ефективність виробничої діяльності.

У процесі адаптації до ринкових умов господарювання змінюються і функції заробітної плати на підприємствах залізничного транспорту.

Щоб заробітна плата стала потужним мотиваційним стимулом до високопродуктивної праці, її організація в умовах переходу до ринкових відносин повинна відповідати таким функціям:

Відтворювальна – заробітна плата є основним джерелом відтворення фізичних, розумових і організаторських здібностей людини. За умов сучасного стану розвитку науково-технічного прогресу відтворювальна функція повинна забезпечувати такі найважливіші риси людини-працівника як: розвиток творчих здібностей, професійних властивостей і навичок, відчуття нового, вміння оцінювати досягнене, економічне мислення, володіння найновішими методами, формами організації праці, вміння ефективно організовувати роботу колективу та інше [3].

Мотиваційна. У заробітній платі як формі доходів найманих працівників закладений значний мотиваційний потенціал. Намагання людини задовольнити свої потреби найкращим чином спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості робочої сили, повної реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці. При цьому повинні дотримуватися такі умови: встановлення оптимальної залежності заробітної плати від кількості і якості праці; підвищення рівня оплати праці на підставі зростання її продуктивності; відповідності форм і систем заробітної плати специфіці організації виробництва; підсилення ролі премій залежно від розмірів прибутку; забезпечення правильних співвідношень між рівнем заробітної плати робітників, спеціалістів, службовців і керівників; диференціація заробітної плати залежно від умов праці та міста проживання [8].

Регулівна. Ця функція полягає у впливі заробітної плати на співвідношення між попитом і пропозицією на ринку праці на формування персоналу підприємств, рівень його зайнятості, сегментацію рівня оплати праці, а також міжсекторіальну диференціацію заробітної плати [4].

Соціальна. При визначенні індивідуальної заробітної плати вкрай важливим є забезпечення соціальної справедливості –рівна винагорода за рівну працю. Соціальна

функція має поєднувати державне, галузеве, колективне і трудове регулювання оплати праці на підприємствах залізничного транспорту, також реалізувати принципи соціальної справедливості щодо одержання власного доходу. Відповідно до закону України «Про оплату праці» державне регулювання оплати праці охоплює підприємства всіх типів і форм власності й передбачає: умови визначення розміру мінімальної заробітної плати та порядок його встановлення й перегляду; мінімальні розміри ставок (окладів) заробітної плати і порядок їх встановлення; норми оплати праці за особливих умов (у понадурочний і нічний час, у святкові, вихідні та неробочі дні, за час простою та ін.); оплати праці працівників державних установ і організацій [14].

Система правових відносин щодо оплати праці, яка закріплюється в угодах, що укладається на державному, галузевому, регіональному рівнях та на окремих підприємствах охоплює: організацію оплати праці на підприємствах (форми, системи, тарифні сітки та ін.); оплату праці працівників, які виконують роботи, невластиві основній діяльності; оплату праці працівників загальних професій і посад; оплату праці за сумісництвом; оплату праці за контрактом [3].

Оптимізаційна функція вирішує питання приведення оплати праці в оптимальний (найдосконаліший) стан. Реалізація цієї функції пов'язана із запровадженням прогресивних форм і систем заробітної плати, удосконалення усіх елементів оплати праці [4].

Отже, функції заробітної плати тісно взаємопов'язані та лише за їх сукупної наявності досягається ефективна організація заробітної плати. Важливим елементом у створенні мотиваційно-стимуляційного механізму організації оплати праці є обґрунтування вибору форм заробітної плати. Форма заробітної плати – це внутрішня організація руху змінного капіталу та спосіб зв'язку між власністю робочої сили (її вартістю і ціною) й результативністю її функціонування [3].

Якщо мірою праці є кількість відпрацьованого робочого часу, то має місце почасова форма оплати праці, при застосуванні як міри праці кількісного показника виготовлення продукції (надання послуг), то це вже буде відрядна форма зарплати.

Як уже зазначалось на підприємствах залізничного транспорту залежно від виду і специфіки їх діяльності широко використовується і перша і друга форми оплати праці, основною з яких є тарифна система. Тарифна система – це комплекс нормативів, за допомогою якого здійснюється організація та регулювання заробітної плати працівників на мікро- та макрорівнях залежно від складності, умов праці та її інтенсивності, а також значення сфери діяльності. Основними елементами тарифної системи є тарифні сітки, тарифні ставки і надбавки до них, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики.

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

На підприємствах залізничного транспорту крім тарифних форм оплати праці широко використовується система надбавок до основної заробітної плати в порядку і розмірах, передбачених в Положенні про умови оплати праці працівників залізничного транспорту [10].

Аналізуючи наукові напрацювання та досвід впровадження нових теоретико-практичних підходів, слід зазначити, що у країнах з розвиненою економікою широко застосовується більш прогресивні форми оплати праці, які вирішують такі глобальні проблеми як досягнення високопродуктивної праці, підвищення ефективності виробництва, розв'язання питань соціального характеру. Треба відмітити, що в



цих країнах створено й існує три основні моделі оплати праці: японська, американська та західноєвропейська [11]. Тарифна система в японській моделі передбачає зміну оплати праці залежно від фактичного трудового внеску й реальних результатів роботи – за рахунок градацій у середині одного розряду, оплата праці менеджерів погоджується з ефективністю роботи підприємства. В американській моделі основна заробітна плата є змінною величиною і диференціюється з урахуванням якісних показників роботи в межах розряду та залежно від трудових досягнень. Для західноєвропейських компаній характерні три підходи стимулювання праці: без преміальних (функції стимулювання праці виконує заробітна плата); преміальна, що включає виплати, величина яких пов'язана з розміром доходу або прибутку підприємства; преміальна, що передбачає виплати, розміри яких устанавлюються з урахуванням індивідуальних результатів праці.

Останніми роками як на заході, так і на багатьох підприємствах СНД розроблені і впроваджуються гнучкі безтарифні системи оплати праці «Pay for Performance» – оплата праці за виконання конкретних показників. Під PFP розуміють застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагороди, що одержуються працівником, залежить від індивідуальних і групових показників у виконанні роботи.

Практично на всіх підприємствах розвинутих країн продовжує застосовуватися тарифна система, але спостерігається значна тенденція використання переважно погодинної форми оплати праці. Так в країнах: Бельгія, Франція, Німеччина, Італія, Нідерланди вона складає від 52,6 до 80,7% [12]. Крім того, спостерігається стійка тенденція до індивідуальності трудових доходів на підставі повнішого врахування як індивідуальних результатів праці, так і особистих ділових якостей, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу тощо. Змінюється орієнтація підприємств і менеджерів у сфері стимулювання праці з кількісних на переважно якісні показники діяльності. У західних країнах широко застосовується система преміювання менеджерів за досягнення показників ефективності роботи підприємства і його підрозділів, які визначаються шляхом побудови «дерева цілей».

Слід зазначити, що в багатьох країнах світу застосовується і колективна форма оплати праці, що пояснюється усупільненням виробництва і погіршенням якості товарів внаслідок впровадження індивідуальних систем заробітної плати [11].

Враховуючи вітчизняний та міжнародний досвід оплати праці на підприємствах з ринковою формою господарювання, вважали за необхідне удосконалення систем і форм заробітної плати на підприємствах залізничного транспорту пов'язувати з етапами їх реформування, яке згідно з цільовою програмою буде продовжуватися до 2019 р. При цьому для підвищення стимулюючої функції основної заробітної плати доцільно удосконалювати тарифну систему з орієнтацією її не на кількісні, а на якісні кінцеві результати роботи, посилити функції доплат до основної зарплати, підняти їх стимулюючий рівень. В основному перейти на погодинно-преміювальну та, в окремих підрозділах, на відрядно-преміювальну форми оплати, науково обґрунтовуючи співвідношення між основною зарплатою з доплатами і премією.

Преміальний фонд формується з часток фонду оплати праці та чистого прибутку і повинен мати значущий рівень в загальному фонді. Варто відмовитися від преміювання за проміжними показниками, перейшовши до простої та очевидної системи преміювання за кінцеві якісні результати.

При створенні Державного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування і формування вертикально-інтегрованої, виробничо-технологічної системи залізничного транспорту, структурованої за видами діяльності з упро-

вадженням автоматизованої системи обліку, слід удосконалення оплати праці здійснювати з урахуванням організації на базі цих структур центрів фінансової відповідальності. Так, для централізованого управління вантажними вагонами всіх форм власності створений Український транспортно-логістичний центр, який і є центром фінансової відповідальності з вантажних перевезень. Оплата праці робітників цього центру може здійснюватися за погодинно-преміювальною формою, причому основним кінцевим показником для виплати премій може бути маржинальний дохід з урахуванням досягнення встановлених експлуатаційних критеріїв та надання якісних транспортних послуг для споживачів.

При формуванні вертикально-інтегрованої структури вагонного господарства передбачається створення вертикалі управління: Департамент вагонного господарства, регіональні служби вагонного господарства і структурні підрозділи (центри фінансової відповідальності). Структурні підрозділи – це вагонні компанії з територіально закріпленими депо, причому в депо будуть відокремлені експлуатаційні і ремонтні складові. Ремонтні підрозділи будуть спеціалізуватися на ремонті як вантажних вагонів власності вагонних компаній, так і приватних вантажних вагонів. Експлуатаційні підрозділи вагонних депо будуть забезпечувати потреби транспортно-логістичного центру у вагонах, безпеку експлуатації та утримання їх в технічно придатному стані. Схожі процеси будуть відбуватися при формуванні вертикально-інтегрованої структури локомотивного господарства.

У процесі реструктуризації цих підрозділів будуть змінюватися і форми оплати праці їх працівників. Так у експлуатаційних підрозділах локомотивних і вагонних депо більш прогресивною буде погодинно-преміювальна форма оплати праці. Преміювальна система буде пов'язуватися з виконанням маржинального доходу і показниками якості послуг, які надаються перевізнику і споживачу транспортних послуг. Що стосується ремонтних підрозділів локомотивних і вагонних депо, то тут можливе застосування відрядно-преміювальної форми оплати праці, преміювальна частина виплачується за виконання маржинального доходу на всіх видах ремонту рухомого складу і якісних показників ремонтних робіт. Нетарифні можуть застосовуватися в таких видах діяльності як: проектно-пошукова; торгівлі і громадського харчування; наукова та інші.

Що стосується апарату управління АТ «Укрзалізниця» і структурних підрозділів інфраструктури, то тут для удосконалення форм оплати праці треба впроваджувати системно-цільовий підхід, тобто у визначенні ефективності роботи кожного підрозділу має лежати «дерево цілей» функціонуючої виробничої системи. Основний зміст цільового підходу зводиться до постановки цілей кожного виконавця, підрозділу по всій ієрархії виробничої діяльності і забезпечення ефективного стимулювання за досягнення загальної цілі виробництва.

Отже, системно-цільовий підхід у питаннях стимулювання праці персоналу АТ «Укрзалізниця» і його підрозділів по вертикалі зводиться до системного формування конкретних цілей на всіх рівнях виробничої діяльності. При чому ці цілі повинні створювати єдину систему цілей, яка відповідає основній меті діяльності підприємств залізничного транспорту. Співвідношення фактичних результатів з цілями і оцінка ступеня їх досягнення можуть дати нам міру ефективності праці, що визначається. Кількісне співвідношення можна отримати шляхом побудови «дерева задач», яке визначає ступінь виконання всіма підрозділами АТ «Укрзалізниця» основної виробничо-господарської цілі. На цій основі будується система оплати і сти-

мулювання праці персоналу по вертикалі: АТ «Укрзалізниця» – залізниці – дирекції залізниць – інші підрозділи інфраструктури.

Підходи до застосування системно-цільового підходу в організації оплати праці персоналу підприємств залізничного транспорту нами надані в наукових статтях [6, 13].

### Висновки

1. У результаті проведеного дослідження відмічається, що в Укрзалізниці і підприємствах залізничного транспорту приділяється належна увага щодо удосконалення системи організації оплати праці, як основної мотиваційної складової в підвищенні ефективності виробництва. Чинним положенням про умови праці працівників залізничного транспорту (від 24.02.2011 р. №-98 Ц) значно розширені права підприємств, філій та відокремлених підрозділів щодо застосування тарифних систем, форм заробітної плати і встановлення розмірів премій за кінцеві результати роботи. Але діючі системи оплати праці не відповідають вимогам ринкового господарювання, не повною мірою забезпечується ув'язнення розмірів заробітної оплати з реальними кінцевими результатами праці, тарифна система в багатьох випадках не гарантує переваги в оплаті працівників, що мають кращі кінцеві результати роботи, нечітко визначені економічна роль і функції доплат та надбавок тощо.

2. Обґрунтовано теоретико-практичні напрями удосконалення форм і систем оплати праці в період реформування залізничного транспорту за рахунок запропонованого мотиваційно-стимуляційного механізму організації оплати праці робітників підприємств, філій, відокремлених та інших структурних підрозділів, який забезпечує досягнення відповідності мотиваційного попиту на предмети потреб з стимуляційними пропозиціями, що призводить до максимально можливого використання трудових ресурсів, а як наслідок – високих кінцевих результатів роботи.

3. Визначені напрями організації заробітної плати і преміювальних систем для працівників відокремлених вертикально-інтегрованих структур, як центрів фінансової відповідальності, з нарахуванням премій за виконання маржинального доходу, експлуатаційних показників та надання якісних транспортних послуг для споживачів. У статті наведені підходи щодо застосування системно-цільового підходу в організації преміювання апарату управління АТ «Укрзалізниця» і його структурних підрозділів (залізниці, дирекції, підрозділи інфраструктури).

### ЛІТЕРАТУРА

1. Шеремет Н. М. Мотивация и стимулирование персонала / Н. М. Шеремет// – М.: «Экономика железных дорог». – 2012 – №9 – С. 72 – 78.
2. Чухно А. А. Сучасні економічні теорії / А. А. Чухно, П. І. Юхименко, П. М. Леоненко// – К.: Знання, 2007. – 878 с.
3. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: У 2-х т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій // Львів: «Освіта». – 2005. – 612с (Т.1) – 563 с (Т. 2).
4. Герасимчук В. Г. Економіка і організація виробництва / В. Г. Герасимчук, А. Е. Розенплентер. – К.: Знання, 2007. – 678 с.
5. Стасишен М. С. Вдосконалення організації оплати праці на залізничному транспорті /М. С. Стасишен, А. Сударенко// Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: серія «Економіка і управління». – 2011. – Вип. 17– С. 190-197.
6. Підлісний П. І. Удосконалення мотивації та стимулювання праці / П. І. Підлісний, О. О. Мнищенко// Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: серія «Економіка і управління». – 2010. – Вип. –16.– С. 158 – 164.
7. Колесникова Н. М. Теорія адаптивно-гармонізаційного механізму ціноутворення на залізничному транспорті. /Н. М. Колесникова.– К.: КУЕТТ, 2007. – 349 с.

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

---

8. Хасин Л. Ф. Экономика, организация и управление локомотивным хозяйством /Л. Ф. Хасин, В. Н. Матвеев.– М: Маршрут, 2002. – 452 с.
9. Червінська Л. П. Економіка праці. Мотивація /Л. П. Червінська. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.
10. Положення про умови оплати праці працівників залізничного транспорту, затверджене наказом Укрзалізниці від 24.03.2011 р. № 98–Ц.
11. Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт / А. Ивлев, Ю. Гарайбех // Человек и труд. –№12. –2010.– С. 35 – 42.
12. Потриваєва Н. В. Стан та проблеми застосування форм і систем оплати праці в Україні / Н. В. Потриваєва, Г. С. Осінян// Інноваційна економіка. – 2010. – № 7. – С. 43 – 46
13. Підлісний П. І. Підходи до оцінки ефективності роботи апарату управління підприємств залізничного транспорту /П. І. Підлісний, А. М. Брайковська, О. О. Мнишенко// Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». – 2011– Вип. 18. – С. 149 – 156.
14. Закон України «Про оплату праці» № 4719-VI ( 4719-17 ) від 17.05.2012, ВВР, 2013, № 15, ст. 97 , № 5462-VI ( 5462-17 ) від 16.10.2012 , №406-VII ( 406-18 ) від 04.07.2013 )
15. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.03.2011р. №316 «Про затвердження робіт (послуг), що належать до основної діяльності залізничного транспорту та Порядок перерозподілу доходних надходжень від основної діяльності залізничного транспорту». [електронний ресурс]. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади в Україні. – Режим доступу <http://www.gov.ua/control/uk/cardnpd>.