

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ УКРАЇНИ

Крихтіна Ю. О., доктор. з держ. упр., професор (УкрДУЗТ),

ORCID ID: 0000-0002-6595-4759

Куделя В. І., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ),

ORCID ID: 0000-0002-0331-0018



В статті проаналізовано праці вчених та практиків за представленою тематикою. Виявлена низка проблем, що свідчить про недостатню ефективність та застарілість існуючої системи нормування праці на залізничному транспорті. Доведено доцільність удосконалення існуючих підходів до нормування праці на залізничному транспорті. Встановлено, що модернізація системи нормування праці на залізничному транспорті України є комплексним завданням, що потребує системного підходу та врахування специфіки галузі, охоплюючи такі можливі напрями та шляхи її здійснення, як: перегляд та актуалізація існуючої нормативної бази, впровадження сучасних методів нормування праці, інтеграція з інформаційними технологіями та автоматизація процесів, диференціація норм праці, удосконалення системи мотивації та стимулювання на основі норм праці, підвищення кваліфікації фахівців з нормування праці, а також забезпечення соціального діалогу та врахування думки працівників. Визначено, що врахування міжнародного досвіду нормування праці в залізничній галузі і успішна реалізація запропонованих напрямів та шляхів є ключовою умовою для створення ефективної, гнучкої та справедливої системи нормування праці.

Ключові слова: *нормування праці, управління трудовим потенціалом, специфіка залізничного транспорту, оптимізація трудових процесів, диференціація норм праці.*

JUSTIFICATION OF THE MODERNIZATION DIRECTIONS OF LABOR REGULATION IN RAILWAY TRANSPORT OF UKRAINE

Krykhtina Yu. O., Doctor of public administration, professor (USURT)

Kudelia V.I., Candidate of Economic Sciences, Associate professor (USURT)

Railway transport, as a strategic sector of the economy, constantly needs to optimize all aspects of its activities, and labor rationing plays one of the key roles in this process. In the context of technological progress, growing requirements for efficiency and safety, as well as the need to adapt to market changes, traditional approaches to labor rationing at railway enterprises need to be reconsidered and modernized. Improving this area is an important step towards increasing productivity, optimizing costs, and ensuring sustainable development of the industry.

The need to improve existing approaches to labor rationing in railway transport is due to a number of critical factors arising from the specifics of the industry: continuity of production processes, a high level of technological complexity, strict requirements for traffic safety, and significant responsibility of employees.

In addition, the operation of rail transport is influenced by external factors, such as weather conditions, seasonality, and traffic intensity, which requires flexible approaches to regulation and the ability to adjust norms depending on the circumstances.

The experience of foreign countries in the field of labor regulation in railway transport is valuable for Ukraine. It indicates the importance of continuous improvement of the regulatory framework taking into account technological progress, integration with modern management systems, social dialogue and ensuring a balance between efficiency, safety and social guarantees of employees. Studying and adapting best international practices can contribute to the modernization of the labor regulation system in railway transport in Ukraine and increasing its competitiveness.

Modernization of the labor standardization system in Ukrainian railway transport is a complex task that requires a systematic approach and taking into account the specifics of the industry, covering such possible directions and ways of its implementation as: revision and updating of the existing regulatory framework, introduction of modern labor standardization methods, integration with information technologies and automation of processes, differentiation of labor standards, improvement of the motivation and incentive system based on labor standards, advanced training of labor standardization specialists, as well as ensuring social dialogue and taking into account the opinions of employees.

Thus, the modernization of the labor standardization system in railway transport is a multifaceted and strategically important process, covering a wide range of interrelated measures. Taking into account international experience in labor standardization in the railway industry, the successful implementation of the proposed directions and ways is a key condition for creating an effective, flexible and fair labor standardization system. The implementation of such a system will not only contribute to increasing labor productivity and optimizing costs in the industry, but will also have a positive impact on traffic safety, improving working conditions for workers, which will ultimately lead to a significant increase in the efficiency of managing the labor potential of railway transport in Ukraine and its competitiveness.

Keywords: *labor rationing, labor potential management, specifics of railway transport, optimization of labor processes, differentiation of labor standards.*

Постановка проблеми. Залізничний транспорт відіграє стратегічно важливу роль в економіці України, забезпечуючи вантажні та пасажирські перевезення. Ефективне функціонування галузі безпосередньо залежить від раціонального використання її трудового потенціалу, який є одним з ключових факторів продуктивності та конкурентоздатності. В умовах постійних змін в економічному середовищі, технологічному розвитку та зростання вимог до якості транспортних послуг, питання ефективного управління трудовими ресурсами набуває особливої актуальності.

Одним з фундаментальних інструментів управління трудовим потенціалом є нормування праці. Система норм праці виступає основою для планування чисельності персоналу, розрахунку фонду оплати праці, оцінки продуктивності праці, розробки систем

мотивації та контролю за використанням робочого часу. На залізничному транспорті, з його складною технологічною інфраструктурою, розгалуженою мережею та різноманітністю виконуваних робіт, обґрунтовані та актуальні норми праці є критично важливими для забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів та ефективного використання робочого часу працівників різних професій та спеціальностей.

Однак, на сьогоднішній день існує низка проблем, що свідчать про недостатню ефективність та застарілість існуючої системи нормування праці на залізничному транспорті. Серед них можна виділити:

- використання застарілих нормативних матеріалів, розроблених без урахування сучасних технологій, обладнання та організації праці. Це призводить до завищення або заниження норм, що спотворює реальну картину

трудових витрат та ускладнює об'єктивну оцінку продуктивності;

- недостатня диференціація норм праці залежно від конкретних умов виконання робіт, рівня кваліфікації працівників, застосовуваних технологій та обладнання;

- складність та трудомісткість процесу розробки та перегляду норм праці, що призводить до їхньої повільної адаптації до змін у виробничих процесах;

- недостатнє використання сучасних методів нормування праці, таких як бенчмаркінг та моделювання виробничих процесів;

- слабка інтеграція системи нормування праці з іншими підсистемами управління трудовим потенціалом, такими як планування персоналу, оплата праці, мотивація та оцінка ефективності;

- недостатня мотивація працівників до виконання та перевиконання норм праці через недосконалість систем стимулювання.

Вирішення зазначених проблем є актуальним науково-практичним завданням, оскільки ефективна система нормування праці є ключовою передумовою для підвищення ефективності використання трудового потенціалу, оптимізації витрат на оплату праці, забезпечення об'єктивної оцінки продуктивності та підвищення конкурентоздатності залізничного транспорту України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій присвячених модернізації нормування праці, зокрема на залізничному транспорті, демонструє стійкий інтерес науковців та практиків до цієї багатоаспектної проблеми. Останні роботи характеризуються прагненням до виявлення проблемних зон існуючих систем нормування, обґрунтування необхідності їхньої модернізації та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Серед науковців, які присвятили свої роботи даній тематиці

можна виокремити Ковальову О. М. [1], Кучеренко С. Ю. [2], Петрова В. М., Навроцького Я. Ф. [3], Крайнього В.О. [4], Уманську В. Г., Школьну Д. Р. [5] Андреа Бротона [6], Брежа Емілі, Супріт Каур і Йогіта Шамдасані [8] та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на наявність численних праць, все ж таки бракує публікацій, що стосуються аналізу наявних проблем нормування та організації праці на сучасних підприємствах залізничної галузі.

Метою статті є всебічне обґрунтування нагальної необхідності модернізації системи нормування праці на залізничному транспорті України з урахуванням сучасних технологічних, економічних та соціальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залізничний транспорт України відіграє ключову роль у забезпеченні економічних та соціальних потреб держави. Ефективність його функціонування значною мірою залежить від раціонального використання трудових ресурсів, основу якого становить система нормування праці.

Необхідність удосконалення існуючих підходів до нормування праці на залізничному транспорті зумовлена низкою критичних факторів, що впливають як зі специфіки галузі, так і з сучасних тенденцій в управлінні персоналом. Збереження застарілих та неефективних систем нормування не лише гальмує розвиток галузі, але й створює значні перешкоди для її адаптації до сучасних економічних та технологічних викликів.

Специфіка залізничного транспорту, що вимагає оновлення підходів до нормування праці, полягає у високій складності та різноманітності виробничих процесів, які охоплюють широкий спектр діяльності, від обслуговування та ремонту інфраструктури та рухомого складу до організації перевезень, управління рухом, обслуговування пасажирів та вантажів, де кожен процес має свою специфіку,

технологію виконання та потребує індивідуалізованих підходів до нормування, оскільки уніфіковані або занадто узагальнені норми не відображають реальних трудових затрат.

Також важливими є жорсткі вимоги до безпеки руху та дотримання графіків, які повинні враховуватися при нормуванні праці, забезпечуючи достатній час для виконання операцій, пов'язаних з безпекою, та не створюючи тиску, що може призвести до порушень технологічних процесів. Лінійна протяжність і територіальна розгалуженість обслуговування інфраструктури та виконання робіт на значній відстані від основних виробничих баз вимагають врахування додаткових часових затрат на переміщення, що часто не відображається в застарілих нормах.

Високий рівень відповідальності працівників багатьох категорій залізничного транспорту за життя та здоров'я людей, збереження майна, також має враховуватися при нормуванні їхньої праці, запобігаючи надмірному навантаженню та стресу.

Крім того, на роботу залізничного транспорту впливають зовнішні фактори, такі як погодні умови, сезонність, інтенсивність руху, що потребує гнучких підходів до нормування та можливості коригування норм залежно від обставин.

Досвід розвинених країн, зокрема США, Великої Британії, Канади, Швеції, Німеччини, Японії та Італії, свідчить про те, що впровадження ефективної системи нормування праці є ключовою умовою для підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку в умовах ринкової економіки. Ці передові держави не лише підтримують значущість нормування праці, але й активно розширюють сфери його застосування, використовуючи різноманітні системи, що дозволяють проводити точну оцінку праці робітників, а також широко застосовуючи методи мікроелементного аналізу та нормування трудових процесів [4, С. 93].

У різних країнах світу застосовуються різноманітні підходи та стандарти, спрямовані на оптимізацію трудових процесів у залізничному секторі.

В Європейському Союзі велика увага приділяється гармонізації трудових стандартів у залізничній галузі. Зокрема, у 2003 році соціальні партнери залізничного сектору — Спільнота європейських залізниць (CER) та Європейська федерація транспортних працівників (ETF) — досягли угоди щодо мінімальних соціальних стандартів, включаючи умови праці мобільних працівників, зайнятих у транскордонних залізничних перевезеннях. Ці стандарти охоплюють аспекти робочого часу, відпочинку та ліцензування машиністів, сприяючи підвищенню безпеки та ефективності роботи [6].

У відповідь на загрозу дефіциту кадрів у залізничному секторі, проєкт STAFFER запропонував створення програми "Залізничний Еразмус", яка дозволить молодим європейцям отримувати практичний досвід у різних країнах ЄС. Це сприятиме розвитку необхідних навичок та залученню молоді до роботи в залізничній галузі [7].

Досвід зарубіжних країн у сфері нормування праці на залізничному транспорті є цінним для України. Він свідчить про важливість постійного вдосконалення нормативної бази з урахуванням технологічного прогресу, інтеграції з сучасними системами управління, соціального діалогу та забезпечення балансу між ефективністю, безпекою та соціальними гарантіями працівників. Вивчення та адаптація кращих міжнародних практик може сприяти модернізації системи нормування праці на залізничному транспорті України та підвищенню його конкурентоздатності.

Модернізація системи нормування праці на залізничному транспорті України є комплексним завданням, що потребує системного підходу та врахування специфіки галузі, охоплюючи такі можливі напрями та шляхи її здійснення, як:

1. Перегляд та актуалізація існуючої нормативної бази шляхом:

- проведення аудиту діючої системи норм праці (необхідно здійснити повний аналіз існуючих норм на предмет їхньої актуальності, обґрунтованості та відповідності сучасним технологіям, обладнанню та організації праці);

- створення міждисциплінарних робочих груп (залучення до процесу перегляду норм фахівців з нормування праці, технологів, інженерів, економістів, представників профспілок та безпосередньо працівників різних підрозділів);

- встановлення пріоритетності перегляду критично важливих норм (почати з оновлення норм для професій та видів робіт, що мають найбільший вплив на безпеку руху, продуктивність та витрати);

- забезпечення прозорості процесу (інформування працівників про плани перегляду норм, залучення їх до обговорення та врахування обґрунтованих зауважень).

2. Впровадження сучасних методів нормування праці через:

- розширене використання хронометражу та фотографії робочого дня з застосуванням сучасних технічних засобів, що включає використання спеціалізованого програмного забезпечення та обладнання для більш точного та ефективного збору та аналізу даних про трудові затрати;

- застосування методів аналізу виробничих процесів (здійснювати детальне вивчення технологічних карт, маршрутів виконання робіт, виявлення вузьких місць та непродуктивних затрат часу);

- використання бенчмаркінгу (вивчення та адаптація кращих практик нормування праці, що застосовуються на передових залізничних підприємствах як в Україні, так і за кордоном);

- впровадження методів математичного моделювання та прогнозування (використання статистичних даних та математичних моделей для встановлення обґрунтованих норм на нові

види робіт або при впровадженні нових технологій);

- застосування експертних оцінок, що включає залучення висококваліфікованих фахівців та досвідчених працівників для оцінки складності та трудомісткості окремих видів робіт.

3. Інтеграція з інформаційними технологіями та автоматизація процесів, яка включає:

- створення та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення (розробка або придбання програмних продуктів для автоматизації процесів нормування, обліку фактичних затрат праці, аналізу відхилень та формування звітності);

- інтеграцію з системами обліку робочого часу (автоматичний збір даних про фактично відпрацьований час та порівняння їх з нормативними показниками);

- використання технологій Big Data та аналітики (аналіз великих масивів даних про виробничі процеси та трудові затрати для виявлення закономірностей, резервів підвищення ефективності та коригування норм);

- застосування мобільних додатків для фіксації робочого часу та виконаних робіт (спрощення процесу збору первинної інформації безпосередньо на робочих місцях).

4. Диференціація норм праці з урахуванням:

- специфіки різних підрозділів та професій (необхідна розробка окремих норм для різних видів робіт, що виконуються в колійному господарстві, локомотивному депо, вагонному господарстві, на станціях тощо);

- кваліфікації та досвіду працівників (можливість встановлення різних норм для працівників різної кваліфікації та стажу роботи);

- умов праці, тобто коригування норм залежно від складності, небезпечності, шкідливості умов праці, а також впливу

зовнішніх факторів (погодні умови, інтенсивність руху);

- розробки норм для нових професій та технологій (оперативне встановлення обґрунтованих норм при впровадженні нової техніки та технологій).

5. Удосконалення системи мотивації та стимулювання на основі норм праці передбачає:

- розробку чітких та прозорих критеріїв преміювання (заохочення працівників за виконання та перевиконання обґрунтованих норм праці);

- забезпечення прямого зв'язку між рівнем виконання норм та розміром заробітної плати (впровадження ефективних відрядних систем оплати праці, що стимулюють підвищення продуктивності);

- використання не лише матеріальних, але й нематеріальних стимулів (заохочення за досягнення високих показників у праці через публічне визнання, нагороди, кар'єрне зростання);

- залучення працівників до процесу нормування та встановлення справедливих норм (підвищення довіри до системи нормування та мотивації до досягнення високих результатів).

6. Підвищення кваліфікації фахівців з нормування праці включає:

- організацію регулярних навчальних курсів та семінарів (ознайомлення з сучасними методами та інструментами нормування праці);

- залучення зовнішніх експертів (обмін досвідом та вивчення кращих світових практик);

- створення методичних рекомендацій та посібників (забезпечення фахівців необхідними знаннями та інструментами для ефективного виконання своїх функцій).

7. Забезпечення соціального діалогу та врахування думки працівників передбачає:

- активну співпрацю з профспілками, що включає обговорення питань

нормування праці, досягнення компромісів та забезпечення захисту прав працівників;

- проведення опитувань та консультацій з працівниками, це збір інформації про фактичні трудові затрати, виявлення проблемних аспектів діючих норм та врахування їхніх пропозицій.

Висновок. Отже, модернізація системи нормування праці на залізничному транспорті є багатогранним і стратегічно важливим процесом, що охоплює широкий спектр взаємопов'язаних заходів. Врахування міжнародного досвіду нормування праці в залізничній галузі, успішна реалізація запропонованих напрямів та шляхів є ключовою умовою для створення ефективної, гнучкої та справедливої системи нормування праці. Впровадження такої системи не лише сприятиме підвищенню продуктивності праці та оптимізації витрат у галузі, але й матиме позитивний вплив на безпеку руху, покращення умов праці робітників, що в кінцевому підсумку призведе до значного підвищення ефективності управління трудовим потенціалом залізничного транспорту України та його конкурентоздатності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 61-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_1 3 (дата звернення: 18.05.2025).

2. Кучеренко С. Ю., Леваєва Л. Ю. Особливості організації та нормування праці в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. Випуск 40. С. 96-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_40_14 (дата звернення: 18.05.2025).

3. Петров В. М., Навроцький Я. Ф. Нормування праці в умовах ринкового механізму господарювання. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні*

пріоритети, реалії та перспективи: матеріали Міжнар. науково-практичної конф., 07 червня 2024 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 406-408. DOI: 10.5281/zenodo.11869578

4. Крайній В. О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. С. 92-96. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/17.pdf> (дата звернення: 19.05.2025).

5. Уманська В. Г., Школьна Д. Р. Особливості організації, контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 935-939. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/161.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

6. Andrea Broughton (2003) European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. European-level agreement in rail sector. 10.11.2003. URL: https://www.eurofound.europa.eu/bg/resources/article/2003/european-level-agreement-rail-sector?utm_source=chatgpt.com&ettrans=uk (дата звернення: 17.05.2025).

7. Rail Skills Conference proposes 'Railway Erasmus' to address workforce shortages. *Global Railway Review*. 25.10.2024. URL: https://www.globalrailwayreview.com/news/179466/rail-skills-conference-railway-erasmus-address-workforce-shortages/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.05.2025).

8. Breza, Emily, Supreet Kaur, and Yogita Shamdasani (2021). Labor Rationing. *American Economic Review*, vol. 111 (10), pp. 3184-3224. DOI: 10.1257/aer.20201385.

REFERENCES

1. Kovaljova O. M. (2020) Rolj normuvannja praci v systemi upravlinnja trudovym potencialom [The role of labor rationing in the labor potential management system]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 153, pp. 61-64, available at:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_13 (accessed 18.05.2024).

2. Kucherenko S. Ju., Levajeva L. Ju. (2019) Osoblyvosti orghanizaciji ta normuvannja praci v Ukraini [Peculiarities of labor organization and rationing in Ukraine]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 40, pp. 96-101, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_40_14 (accessed 18.05.2024).

3. Petrov V. M., Navrocjkyj Ja. F. (2024) Normuvannja praci v umovakh rynkovogho mekhanizmu ghospodarjuvannja [Labor rationing in the context of a market economy]. *Proceedings of the Rozvytok biznesu v konteksti jevropejskoho integhraciji: ghlobaljni vyklyky, strategichni priorytety, realiji ta perspektyvy* (Ukraine, Kharkiv, June 7, 2024), Kharkiv: Derzhavnyj biotekhnologichnyj universytet, pp. 406-408. DOI: 10.5281/zenodo.11869578.

4. Krajnij V.O. (2014) Vdoskonalennja systemy normuvannja praci v suchasnykh umovakh [Improving the labor rationing system in modern conditions]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 92-96, available at: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/17.pdf> (accessed 19.05.2024).

5. Umansjka V.Gh., Shkoljna D.R. (2017) Osoblyvosti orghanizaciji, kontrolju ta normuvannja praci v umovakh rynkovoji ekonomiky [Peculiarities of organization, control and rationing of labor in a market economy]. *Ekonomika i suspiljstvo*, no. 9, pp. 935-939, available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/161.pdf (accessed 16.05.2024).

6. Andrea Broughton (2003) European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. European-level agreement in rail sector, November 10 2003, available at: https://www.eurofound.europa.eu/bg/resources/article/2003/european-level-agreement-rail-sector?utm_source=chatgpt.com&ettrans=uk (accessed: 17.05.2025).

7. Global Railway Review (2024) Rail Skills Conference proposes 'Railway Erasmus' to address workforce shortages, October 25

2024. available at:
https://www.globalrailwayreview.com/news/179466/rail-skills-conference-railway-erasmus-address-workforce-shortages/?utm_source=chatgpt.com
(accessed: 17.05.2025).

8. Breza Emily, Supreet Kaur, Yogita Shamdasani (2021) "Labor Rationing." *American Economic Review*, vol. 111 (10), pp. 3184–3224, available at: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28643/w28643.pdf (accessed: 20.05.2025).