

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-116>

УДК 331.108.2:656.07

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

STRATEGIC HR MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF TRANSPORT COMPANIES IN THE FACE OF UNCERTAINTY

Власова Валентина Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

Тарновська Ірина Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

Оліхненко Максим Анатолійович

аспірант,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5481-7823>

Vlasova Valentyna, Tarnovska Iryna, Olikhnenko Maksym
State University of Infrastructure and Technologies

У статті досліджується формування кадрової стратегії транспортних компаній під час війни та після неї. Автори визначають, що кадрова стратегія повинна бути гнучкою, економічно обґрунтованою та пов'язаною зі стратегією розвитку компанії. Виділяють дві стратегії: соціалізацію та формалізацію. У воєнних умовах керівники використовують досвід COVID-19 для адаптації до викликів. Автори виділили основні фактори, які необхідно враховувати при розробці кадрової стратегії транспортної компанії, а саме, поглиблення демографічної кризи, неповернення частини працівників із закордону, залучення працівників транспортної сфери до служби у Збройних силах України, необхідність додаткового часу для пошуку, підготовки та залучення молодих спеціалістів, випускників профільних закладів вищої та професійно-технічної освіти, опанування жінками чоловічих професій.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, транспортна компанія, розвиток, кадрова стратегія.

The article examines the complexities of developing a human resources strategy for transportation enterprises in the context of wartime and post-war reconstruction. The authors determine that a modern HR strategy must be closely aligned with the overall development strategy of the company, be sufficiently flexible, economically feasible, and provide an individual approach to employees. A socialization-oriented HR strategy involves the transfer of knowledge and experience from senior employees to younger employees through personal contact. This strategy is relevant for transport companies where knowledge and experience are informal and tacit. A formalization-oriented human resources approach involves the development of training programs and courses, as well as the articulation of best practices for imparting knowledge to employees. This strategy is relevant to transport companies that produce or provide standardized products or services. During wartime, transportation company leaders try to develop a plan for their workforce that follows the rules of good management. They use the experience of working under pandemic lockdowns to respond to various challenges and adapt to difficult conditions. The authors identified the main reasons why the transport industry in Ukraine has staffing problems, such as the demographic crisis, which will only worsen in the future, the shortage of labor due to the war, and the need for specialists with experience in martial law. To solve these problems, transportation companies can use measures such as recruiting veterans of the Anti-Terrorist

Operation and combat operations. Cooperation with universities that train specialists for the transport industry is promising. Another solution to the problem is to attract migrants from countries with lower levels of economic and social development. This direction is promising, but requires careful planning and preparation, as well as learning from the experiences of EU countries. In Ukraine, the share of women in the transportation sector is increasing due to the mobilization of men. It is necessary to create appropriate working conditions for women.

Keywords: strategic human resource management, transportation company, development, personnel strategy.

Постановка проблеми. Персонал є ключовим елементом, який визначає ефективність розвитку транспорту, і правильне керівництво ним забезпечує конкурентоспроможність та прибутковість галузі. Основним інструментом формування кадрового потенціалу є стратегія управління персоналом. Кадрові стратегії сприяють формуванню якісного кадрового потенціалу. Вони адаптують форми та методи роботи з персоналом до потреб розвитку транспортних підприємств. В сучасних умовах роботи транспортно-логістичних компаній є складною, потребує оперативних рішень, перегляду загальної стратегії розвитку, відповідно коригується і стратегія управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

За останні п'ять років опубліковано низку досліджень присвячених реформі транспортної галузі, визначенню стратегічних напрямків її розвитку [1; 2; 3]. Існує низка досліджень присвячених інноваційним підходам до управління персоналом в умовах диджиталізації транспортної галузі України [4]. У роботі [5] автори узагальнили умови та виклики щодо управління персоналом в умовах військового стану. Попри значні наукові дослідження, проведені у галузі управління персоналом, на сучасному етапі все ще існує потреба в подальших дослідженнях через складні економічні та політичні умови.

Метаю статті є визначення складових стратегії управління персоналом для забезпечення ефективного розвитку транспортних компаній в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В класичному розумінні стратегія управління персоналом є певним набором правил, принципів та цілей роботи з персоналом. Вона конкретизується відповідно до стратегії розвитку підприємств транспорту, кадрового та організаційного потенціалу, типу кадрової політики.

Процес стратегічного управління персоналом будь-якої транспортної компанії складається із:

1. Стратегічного планування діяльності (встановлення стратегічних цілей щодо управління персоналом, розроблення кадрової стратегії підприємства).

2. Стратегічної організації діяльності (проведення стратегічних змін: удосконалення організаційної структури, удосконалення системи управління персоналом).

3. Стратегічного контролю діяльності (оцінювання ділових якостей персоналу, оцінка ефективності стратегічного управління персоналом) [5; 6].

В процесі дослідження визначили, що сучасна кадрова стратегія транспортних компаній повинна:

- бути тісно пов'язана з загальною стратегією розвитку компанії. Це головне правило при формуванні кадрової стратегії будь-якої компанії;

- бути достатньо гнучкою, забезпечуючи стабільність щодо очікувань працівників та коригуючись відповідно до змін в тактиці підприємства, виробничих та економічних умов. Стабільні мають бути ті аспекти кадрової стратегії, що спрямовані на урахування інтересів персоналу та мають відношення до організаційної культури компанії;

- бути економічно обґрунтованою, враховуючи фінансові можливості компанії, оскільки формування кваліфікованого персоналу пов'язане з витратами;

- забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

Виконання вище зазначених умов, навіть на мінімальному рівні дозволить транспортно-логістичним компаніям працювати в різних мінливих умовах.

Проектування кадрової стратегії компанії відбувається в певній послідовності (рис. 1).

На кожному з етапів визначаються цілі роботи з персоналом та плануються відповідні заходи. Відразу зазначимо, що коригування кадрової стратегії не тільки можливе, але й необхідне в умовах турбулентного зовнішнього середовища. На це обов'язково звертають увагу менеджери з персоналу та вище керівництво компанії.

Проведені дослідження свідчать про те, що керівники транспортних компаній навіть в умовах війни намагаються розробляти кадрову стратегію відповідно до основних правил стратегічного менеджменту. Сучасні управлінці, маючи досвід роботи в умовах

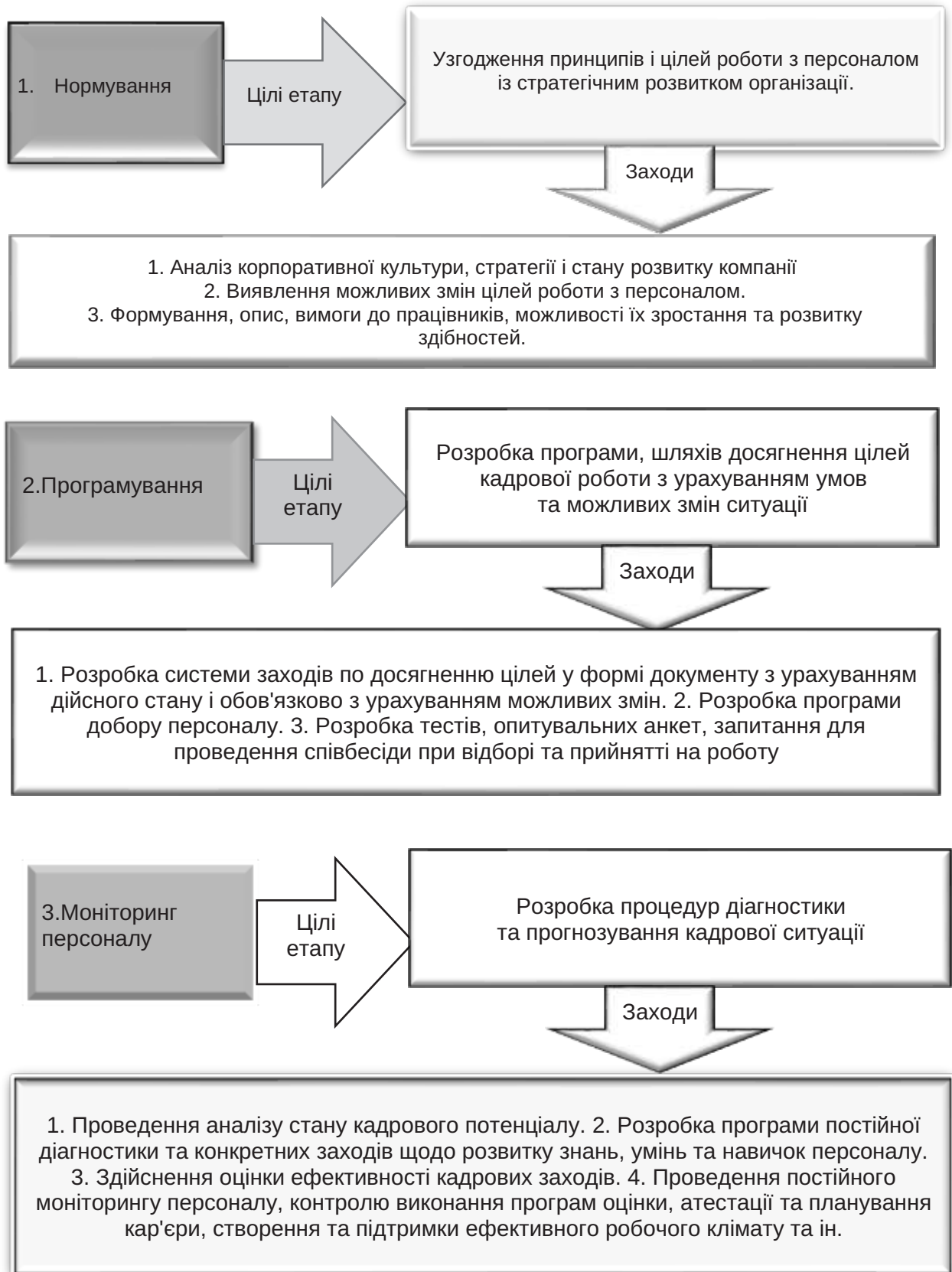


Рис. 1. Основні етапи проектування кадрової стратегії транспортної компанії

Джерело: узагальнено авторами [3–5]

карантинних обмежень через Covid 19, навчилися реагувати на різні виклики та адаптуватися до складних умов. Зазначимо також те, що розвиток транспортної галузі України має відбуватися з урахуванням світових тенденцій.

Кадрова стратегія компанії може бути орієнтована на соціалізацію, та на формалізацію.

Дуже часто в транспортних компаніях знання (досвід) передаються при особистому контакті, використовуються неформалізовані, неявні знання, що мають працівники. Головним для кадрової стратегії таких організацій є те, щоб носії знання його зберігали і розповсюджували. В результаті на перший план виходить мотивація персоналу і формування необхідної культури компанії.

Тому варто використовувати кадрову стратегію, орієнтовану на соціалізацію. Кадрова стратегія, орієнтована на формалізацію, має використовуватись в тих компаніях, які є виробниками відносно стандартизованої продукції чи надають стандартні послуги і націлені на задоволення масових потреб. Така стратегія передбачає створення навчальних програм та курсів, опис найкращих практик, постійне удосконалення навчальних матеріалів для передачі знань працівникам. Такий підхід має супроводжуватись високим рівнем інформаційної підтримки для зберігання знань, їх оперативної та адресної передачі, контролю засвоєння матеріалу.

Кадрова стратегія визначає головні кадрові цілі, організаційні рішення та заходи, які потрібні для досягнення загальних цілей компанії. Відповідно, кадрова політика становить сукупність спрямувань, які використовуються для реалізації кадрової стратегії.

Загалом, успіх кадрової стратегії можна оцінити за її відповідністю корпоративним цілям, зменшенням плинності кадрів, підвищенням рівня задоволеності та залученості працівників, зростанням продуктивності праці, задоволенням потреб бізнесу, впливом на інновації та розвиток, а також врахуванням фінансової винагороди.

Розглянувши теоретичні основи кадрової стратегії перейдемо до проблем, які наразі існують у транспортних підприємств у сфері кадрового забезпечення.

У сучасних умовах транспортна система виступає як невіддільна (частина/ознака) частина економіки країни, виконуючи роль її «кровоносної системи». Транспортна галузь є стратегічно важливим елементом еконо-

мічного розвитку, завдяки своїм унікальним функціям [7]. Розвиток логістичного підприємства сприяє підвищенню якості та ефективності надання якісних послуг, забезпечуючи зручність для споживачів та досягаючи результативності для економіки в цілому.

Українська транспортно-логістична сфера проявляє свою високу ефективність, пристосовуючись до сучасних викликів, й приводить у дію стратегічні ініціативи, спрямовані на майбутню перемогу. В контексті таких складних обставин існує тісна взаємодія транспортно-логістичних компаній з військовими, яка відбувається паралельно з основною діяльністю. В умовах воєнного стану українські експедитори та логісти здатні ефективно вирішувати складні завдання завдяки своїм компетентностям, а гнучкість їх дій іноді розкриває непередбачені можливості. Після перемоги, ці професіонали маючи унікальний досвід, можуть ділитися з міжнародними партнерами.

Необхідно відзначити, що українські експедитори стикаються з проблемами в іноземних країнах, особливо в Румунії та Туреччині. Представники цих країн не звикли працювати у нашому розумінні сервісу. Українські відправники цінують надзвичайну доступність зв'язку 24/7/365, яку забезпечують вітчизняні експедитори та логісти [8].

В умовах війни ключовим досягненням вітчизняних транспортно-експедиторських компаній є збереження їхніх фахівців та неперервність роботи. Це свідчить про високий рівень управлінської компетентності та здатність адаптуватися до змін в економічному та політичному середовищі.

До фахівців підприємств транспортної галузі сьогодні висувається низка нових завдань:

1. Постійно перебудовувати логістичні маршрути, дбаючи про безпеку та цілісність вантажів та персоналу.

2. Здійснювати перенаправлення великої кількості вантажів, які раніше брав на себе морський транспорт, на інші напрямки.

3. Розв'язувати проблеми пов'язані з прикордонними терміналами, митницями та іншими представниками зарубіжних держав.

4. Заміщувати співробітників, які вимушено виїхали за межі країни та не можуть ефективно працювати.

5. Зменшувати власне та своїх підлеглих психологічне навантаження (небезпека поєднується із постійною напругою, пов'язаною з нестабільністю та ризиками, котрі створює війна).

Успішна оборона та ефективна боротьба з російськими окупантами значною мірою залежить від здатності української транспортної системи швидко та якісно здійснювати різні види перевезень для забезпечення потреб Збройних Сил України національної економіки та цивільного населення. Важливою є роль транспорту у післявоєнній відбудові. Зазначимо, що ЄС виділить до 50 млрд євро на відновлення України, а однією з умов надання наступних траншів є розширення транскордонного сполучення [9], відповідно для транспортних підприємств України потрібні фахівці. Отже, очевидною є потреба у кадровому забезпеченні галузі. Нагадаємо, що понад 6,2 мільйона українців емігрували з країни. Понад 1 мільйон громадян (точна кількість не розголошується) взяли участь в обороні країни та не беруть активної участі в економічних процесах [9]. Транспортні компанії мають бути готовими до того, що частина фахівців так і залишиться закордоном.

За даними агрегатора пошуку роботи Work.ua [10], український ринок праці змінюється через війну. За останніми даними, кількість людей, які активно шукають роботу, поступово зменшується, натомість зростає кількість нових вакансій. Компанії, які успішно адаптувалися до війни збільшили виробництво, створюють більше робочих місць. Однак, оскільки попит на робочу силу падає, ці вакансії складно заповнити, а конкуренція за робочі місця значно знизилася. У вересні 2023 року було опубліковано рекордну кількість вакансій – 105 809 [11], що є найвищим показником з початку війни.

Демографічна криза в Україні розпочалася ще до війни, і вона лише поглиблюватиметься. У довгостроковій перспективі Україні доведеться конкурувати з іншими країнами за трудові ресурси. Розробляючи свою кадрову стратегію, транспортні компанії повинні враховувати, що в Україні є велика кількість працівників, яких можна швидко залучити до роботи. Це люди, які зараз служать у Збройних силах України та повернуться до цивільного життя після війни. Йдеться про понад 1 мільйон осіб [11].

Однак роботодавці мають бути готовими до багатьох викликів, пов'язаних із залученням цих працівників. Досвід захисників неоціненний, але проблеми, пов'язані з посттравматичним стресовим розладом, не зникнуть самі собою. Менеджеру з підбору персоналу важливо правильно оцінити потенціал пре-

тендентів на ту чи іншу посаду та забезпечити належні умови праці. Стратегічно правильним рішенням для менеджерів компанії є вже сьогодні розпочати співпрацю із різними об'єднаннями ветеранів АТО, бойових дій, психологами які можуть дати правильні рекомендації пов'язані з працевлаштуванням ветеранів та ВПО.

Інший напрямок – це співпраця з ВУЗами які готують фахівців для транспортної галузі.

Сьогодні багато аналітиків говорять, що на робітничі професії в перспективі, будуть залучатися мігранти із країн у яких рівень економічного та соціального розвитку нижчий ніж в Україні. Це означає, що менеджерам варто переймати досвід країн ЄС, які вже тривалий час закривають вакансії емігрантами.

У світі спостерігається трансформація суспільних стереотипів, упереджень та дискримінації щодо жінок і чоловіків на ринку праці. Транспортні компанії давно зрозуміли, що залучати представниць жіночої статі в галузь вигідно. Жінки рідко обирають професію водія вантажівки через низку факторів [12]:

- гендерні стереотипи, які негативно впливають на сприйняття жінок у цій професії;
- неможливість поєднати роботу та сім'ю, оскільки професія водія вантажівки вимагає постійних відряджень;
- погані санітарні умови на робочому місці;
- відсутність безпеки на дорогах і місцях відпочинку;
- відсутність кар'єрних перспектив, оскільки в цій професії жінки часто заробляють менше, ніж чоловіки.

Через війну, частина українських жінок вимушена освоювати чоловічі професії. І після закінчення війни ця тенденція залишиться.

Отже, в процесі дослідження виявили характерні особливості, які потрібно враховувати при розробці стратегії управління персоналом транспортних підприємств, рис. 2.

Висновки. Кадрова стратегія транспортного підприємства розробляється поетапно. На кожному етапі ставляться свої цілі та розробляються заходи, які спрямовані на реалізацію цих цілей.

В умовах нестабільності функціонування підприємств сфери транспорту стратегія управління персоналом потребує адаптації, що передбачає підготовку та перепідготовку кадрів безпосередньо на підприємстві за найбільш затребуваними професіями, залучення молодих спеціалістів, психологічна



Рис. 2. Характерні особливості, які потрібно враховувати при розробці стратегії управління персоналом транспортних підприємств

Джерело: визначено авторами

допомога і підтримка працівників, особливо тих, хто безпосередньо брав участь у бойових діях, комплексну програму популяризації професій та розробку плану залучення працівників у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

В подальших дослідженнях буде приділена увага оцінці ефективності кадрової стратегії транспортної компанії. Для цього необхідно розробити систему показників, які дозволять визначити, наскільки успішно реалізуються цілі кадрової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кривов'язюк І. В. Інституціональний механізм і стратегія розвитку авіаційного транспорту України в умовах поширення COVID-19. *Економічний простір*. № 168. С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-26>
2. Новікова А. М., Яценко Т. М., Яценко М. М. Дослідження факторів впливу на розвиток конкурентного середовища в транспортній сфері. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9267>
3. Харута В., Маруніч В. Стратегічне управління проектами підприємств транспортної галузі. *Управління розвитком складних систем*. № 45. С. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65>
4. Спіцина, А. Є. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах диджиталізації транспортної галузі України. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/369/10152/21137-1?inline=1>
5. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
6. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php>

7. Функціонування транспортного сектору України в умовах правового режиму воєнного стану. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho>

8. Адаптуватися, вижити, перемогти: як працюють українські експедитори та логісти в умовах воєнного стану. URL: https://cfts.org.ua/blogs/adaptuvatisya_vizhiti_peremogti_yak_pratsyuyut_ukranski_ekspeditori_ta_logisti_v_umovakh_voennogo_stanu_647

9. Залізниця, порти та інвестиції: Що заважає зростанню вантажообігу через польсько-український кордон. URL: https://cfts.org.ua/articles/zalznitsi_porti_ta_investitsi_scho_zavazhae_zrostannyu_vantazhoobigu_cherez_polsko_ukranskiy_kordon_2000/138748

10. В Україні не вистачає 4,5 мільйона працівників. Як подолати дефіцит робочої сили URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/>

11. Вакансій побільшало, але бракує кадрів: що відбувається на ринку праці. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/10/705285/>

12. Дівчата рулять – це майбутнє транспортної галузі. URL: <https://trans.info/ua/divchata-rulyat-tse-maybutnye-transportnoyi-galuzi-330100>

REFERENCES:

1. Kryvoviazuk, I. V. Instytutsionalnyi mekhanizm i stratehiia rozvytku aviatsiinoho transportu Ukrainy v umovakh poshyrennia COVID-19 [Institutional Mechanism and Development Strategy of Aviation Transport in Ukraine in the Context of the COVID-19 Pandemic]. *Ekonomichnyi prostir*, 168, 154–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-26>

2. Novikova A. M., Yashchenko T. M., Yashchenko M. M. (2021). Doslidzhennia faktoriv vplyvu na rozvytok konkurentnoho seredovyshcha v transportnii sferi [Investigation of Factors Influencing the Development of Competitive Environment in the Transportation Sector]. *Efektivna ekonomika*, 9, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9267>

3. Kharuta V., Marunych V. Stratehichne upravlinnia proiektamy pidpriemstv transportnoi haluzi [Strategic Project Management in the Transportation Industry]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 45, 57–65. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65>

4. Spitsyna, A. Ye. Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom v umovakh didzhitalizatsii transportnoi haluzi Ukrainy [Innovative Approaches to Personnel Management in the Conditions of Digitalization of the Transport Industry in Ukraine]. Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/369/10152/21137-1?inline=1>

5. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko, L. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of Personnel Management in the Conditions of Martial Law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>

6. Voronkova V. H. Kontsepsiia kadrovoho menezhmentu v umovakh kryzy [The Concept of Personnel Management in Crisis Conditions]. Available at: <http://libfree.com/index.php>

7. Funktsionuvannya transportnoho sektoru Ukrainy v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Functioning of the Transport Sector of Ukraine under the Legal Regime of Martial Law]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho>

8. Adaptuvatisya, vyzhyty, peremohty: yak pratsiuiut ukrainski ekspedytory ta lohisty v umovakh voiennoho stanu [Adapt, Survive, Win: How Ukrainian Forwarders and Logisticians Work in the Conditions of Martial Law]. Available at: https://cfts.org.ua/blogs/adaptuvatisya_vizhiti_peremogti_yak_pratsyuyut_ukranski_ekspeditori_ta_logisti_v_umovakh_voennogo_stanu_647

9. Zaliznytsi, porty ta investytsii: Shcho zavazhaie zrostanniu vantazhoobihu cherez polsko-ukrainskyi kordon [Railways, Ports, and Investments: Obstacles to Cargo Growth Across the Polish-Ukrainian Border]. Available at: https://cfts.org.ua/articles/zalznitsi_porti_ta_investitsi_scho_zavazhae_zrostannyu_vantazhoobigu_cherez_polsko_ukranskiy_kordon_2000/138748

10. V Ukraini ne vystachaie 4,5 miliona pratsivnykiv. Yak podolaty defitsyt robochoi syly [Ukraine Faces a Shortage of 4.5 Million Workers. How to Overcome the Labor Force Deficit]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/>

11. Vakansii pobilshalo, ale brakuie kadriv: shcho vidbuvaietsia na rynku pratsi [More Job Vacancies, But a Shortage of Personnel: What's Happening in the Labor Market]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/10/705285/>

12. Divchata ruliat – tse maibutnie transportnoi haluzi [Girls Rule – The Future of the Transport Industry]. Available at: <https://trans.info/ua/divchata-rulyat-tse-maybutnye-transportnoyi-galuzi-330100>