

СУЧАСНА ПАРАДИГМА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

*А. Є. Спіцина, к. пед. н., доцент, angel7a@ukr.net, orcid.org/ 0000-0001-9730-6249,
Національний транспортний університет*

Методологія дослідження. Науковими засадами дослідження є загальнонаукові методи, які стали теоретико-методологічною основою аналізу управління персоналом підприємств та напрямків зміни її сучасної парадигми. Метод класифікацій було застосовано під час виокремлення складових процесу розвитку персоналу, статистичний і трендовий аналіз дозволили виявити сучасні тенденції та фактори формування парадигми управління персоналу на вітчизняних підприємствах.

Результати. Виокремлено домінуючі тенденції змін у управлінні персоналом сучасного підприємства: активне застосування HR-технологій; передача здійснення окремих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям на умовах аутсорсингу; побудова нових моделей кар'єри; автоматизація HR-процесів; формування культури навчання; врахування при управлінні персоналом змін на ринку праці. Продемонстровано, що традиційні системи управління кадрами трансформуються сьогодні в управління талантами, навчанням і розвитком творчої та інтелектуальної діяльності персоналу. Працівники, які мають добре розвинуту інтуїцію, достатній рівень і набір знань, вмій та навичок, стають ключовим фактором успіху підприємства у сучасних умовах цифрового світу.

Новизна. Узагальнено особливості дієвих персонал-технологій у сфері управління персоналом підприємств транспортної галузі та обґрунтовано доцільність їх застосування задля підвищення конкурентоспроможності компаній в сучасних умовах кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу.

Практична значущість. Полягає у можливості застосування наданих пропозицій щодо управління персоналом підприємств транспортної галузі, зокрема, щодо впровадження ними прогресивних персонал-технологій з використанням елементів цифрової економіки для підвищення ефективності економічної діяльності в умовах невизначеності. Нові системи управління персоналом мають забезпечити мобільність всіх співробітників підприємства, соціальність, управління знаннями та людьми і, як наслідок, змінити організаційну структуру, культуру, сприйняття змін, трансформацію компетенцій персоналу і системи управління в цілому.

Ключові слова: розвиток персоналу, персонал-технології, формування парадигми, інтелектуальний капітал, компетентність, активізація інноваційної діяльності, стратегія розвитку підприємства, цифрова економіка, конкурентоспроможний людський капітал.

Постановка проблеми. Транспорт як провідна галузь економіки забезпечує функціонування та розвиток усіх галузей господарського комплексу країни, є фундаментальною основою їх взаємодії під час економічного розвитку. Сучасна парадигма глобалізаційних процесів відбувається у фарватері неоліберальної моделі економіки, яка сформувалась у міжнародних економічних відносинах.

Транспортні підприємства України здійснюють діяльність у нестабільному зовнішньому середовищі, фактори якого мають вплив на результат їхньої діяльності. Особливо гальмують розвиток сфери транспорту такі загрози, як: нестабільність політико-правового середовища (корупція, економічна стагнація); незадовільний стан доріг та дорожньої інфраструктури; посилення габаритно-вагового контролю на

дорогах та введення платних доріг; загострення військових дій та окупація територій (закрите авіа сполучення, зупинка роботи портів). Незважаючи на весь наявний потенціал транспортного підприємства та їх сильні сторони, зовнішні загрози наносять значний збиток [18].

Ключовим елементом зростання національної економіки є саме розвиток транспортної галузі та реалізація її потенціалу. Транспортне виробництво та користування транспортною інфраструктурою є важливими у розвитку економічних відносин, виробництва та збуту продукції і наданні послуг, оскільки забезпечує конкурентоспроможність країни. Транспорт – велика багатогалузева сфера, що включає усі види вантажного та пасажирського транспорту: залізничного, автомобільного, морського, річкового, трубопровідного, повітряного та міського [17].

Діяльність підприємств транспортної галузі визначається стратегією, що реалізується через організацію внутрішніх бізнес-процесів та створення відповідної парадигми управління. Формування системної і комплексної парадигми управління є першочерговим завданням, виконання якого надає можливість ефективного і якісного управління за всіма напрямками діяльності підприємств. Сучасна парадигма управління має бути спрямована, з одного боку, на управління бізнесом, а з іншого – на вирішення соціальних завдань. У результаті при всьому розмаїтті концепцій управління стає необхідним врахування комплексу економічних, технологічних, соціально-культурних, політико-правових аспектів, які б забезпечували стабільний розвиток підприємства. В умовах війни функція переміщення товарів та пасажирів є надважливою для забезпечення обороноздатності, а також ефективного переміщення ресурсів для воєнних потреб [18].

В сучасних умовах серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств транспортної галузі, однією з головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні

структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі в управлінні персоналом. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності підприємства, здатного підвищити його ефективність і продуктивність функціонування [17].

Розвиток в умовах сьогодення передбачає створення інклюзивних умов для становлення особистості, розкриття її творчого потенціалу і персоналізації результатів праці. Впровадження освітніх інновацій на різних рівнях здобуття освіти («Нова українська школа», дуальна освіта, інклюзивна освіта, навчання упродовж життя, дистанційна освіта, освіта для дорослих та ін.) активізує перспективність розгляду питання щодо пошуку і розробки найбільш ефективних ресурсів, інструментів і технологій розвитку підприємств шляхом удосконалення системи управління персоналом.

Однією з головних складових частин успіху кожного підприємства є ефективне функціонування системи управління персоналом, яке ґрунтується на якісному науковому та практичному базисі, що враховує вплив сучасних світових тенденцій управлінської діяльності, якісному складі персоналу та його потенціалі й відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам господарювання. Генезис парадигм та концепцій управління персоналом безпосередньо впливає на визначення сутності й місця управління персоналом у сучасній теорії і практиці управління. Саме тому однією з найбільш актуальних управлінських проблем сьогодення залишається проблема дослідження особливостей формування теоретичного підґрунтя сучасної теорії управління персоналом [29].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Вагомий внесок у дослідження ефективності управління персоналом та використання персонал-технологій у системі стимулювання його розвитку як на макро- так і на мікрорівнях зробили українські науковці, такі, як зокрема: Л. В. Балабанова [1], О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук [13], О. І. Продіус [29]. І. А. Грузіна

[4], М. М. Новікова [16], А. С. Устіловська [28], В. В. Смачило [24] та інші. Однак, незважаючи на значну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених, в яких аналізуються різні аспекти управління персоналом, недостатньо розробленими залишаються напрями формування та управління персоналом підприємств транспортної галузі відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища вітчизняних суб'єктів господарювання, що визначає потребу в додаткових наукових дослідженнях.

Традиційні системи управління персоналом, що базувалися на принципах чіткого розмежування робочих місць, ієрархії посад та виключній ролі керівництва в вирішенні усіх питань не відповідають вимогам життя, і їх повинна змінити нова концепція, що має базуватися на інших принципах. Невідворотний перехід від промислового суспільства до інформаційного, посилення попиту на управлінський талант змушують багато в чому переглянути підходи до управління персоналом, нові реалії вимагають відмовитися від традиційних підходів, спонукаючи шукати нові [20].

За останні десятиріччя світ кардинально змінився, тому більшість підприємств переходить на нові методи управління, що дозволяють відповідати вимогам зовнішнього середовища. Всі ці нові підходи базуються на сучасній парадигмі менеджменту. За П. Друкером, «парадигма будь-якої суспільної науки, і зокрема менеджменту, базується на уявленнях щодо реальності... Уявлення щодо реальності, які існують в межах даної дисципліни, визначають її зміст. Вони визначають, що дана дисципліна вважає «фактами», і те, як дана дисципліна трактує саму себе. До того ж, уявлення щодо реальності в значній мірі визначають те, на що дана дисципліна звертає увагу, а що ігнорує чи відкидає «як прикрі винятки». Парадигма – іншими словами – прийнята в даній науці система понять».[6].

Як зазначає Шкробот М. «Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через сис-

тему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом» [30, с.12]. На думку Ковальчук С. та Голюк В. «Управління персоналом є дуже важливим елементом управління будь-якого підприємства, адже персонал – це людський ресурс, завдяки якому створюються і реалізуються безліч ідей, проєктів, інновацій, технологій, тощо. Від того, як буде працювати персонал, буде залежати успіх самого підприємства, а також задоволеність споживачів. Тому менеджмент персоналу слід вважати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства» [11, с.82].

Лелі Ю. Г. вважає, що система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [15, с.96]. Дашко І. М. стверджує, що «сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники» [5, с.37]. Бутенко І. наголошує на еволюційному розвитку системи управління персоналом підприємства і на необхідності врахування вітчизняними підприємствами об'єктивно існуючих соціально-економічних умов функціонування своїх поточних і стратегічних проблем і галузевої специфіки з метою вибору прийнятних методів управління і мотивації персоналу у процесі розробки ефективної кадрової політики [2].

Як зауважує Е. Придятько [20, с.126], сучасна українська наукова школа досліджень у сфері управління персоналом і формування на цій основі трудового потенціалу промислового сектору економіки країни є досить потужною. Однак, через складність і багатоаспектність цієї проблематики в сучасних мінливих умовах, з наявністю тенденцій

інноваційного розвитку економіки існують питання, зокрема, питання вибору розвитку персоналу, ефективності формування і використання інтелектуального капіталу та інші, які все більше актуалізуються і потребують подальшого вивчення.

Управління персоналом підприємства є одним з найважливіших напрямків у стратегії сучасного підприємства, оскільки в сучасних умовах господарювання роль людини зростає, і до його здібностей, рівню знань і кваліфікації пред'являються усе більш високі вимоги[3]. Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. Проте сучасне мінливе середовище спонукає шукати нові підходи до вибору стратегії управління персоналом, які допоможуть підприємствам транспортної галузі адаптуватися до мінливого середовища, і вибрати свою парадигму управління.

Формулювання мети статті. Мета статті полягає у висвітленні особливостей та стратегічних завдань сучасної парадигми управління персоналом підприємств транспортної галузі під впливом дії зовнішніх і внутрішніх викликів. Вирішення цих завдань допоможе приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення культури та продуктивності праці персоналу в наданні транспортних послуг вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу досліджень. Необхідно зазначити, що в умовах посилення конкуренції на ринку транспортних послуг ефективність виробничо-економічної діяльності залізничного, автомобільного, повітряного, морського та річкового транспорту в значній мірі залежить від якості управління людськими ресурсами. Специфічні умови праці транспорту проявляються в усіх основних аспектах управління персоналом: виробничо-економічному, політичному, адміністративно- правовому, соціальному та психологічному. Вони ускладнюють процес

управління персоналом та роблять вирішення цих питань ще важчим [5,10,17].

В умовах інтеграційних процесів та необхідності зростання конкурентоспроможності національна економіка України значною мірою залежить від ефективності функціонування транспортної галузі, яка є однією з фундаментальних засад функціонування економіки будь-якої країни світу та основою її інтеграції в міжнародне господарство. Саме тому стабільність діяльності суб'єктів господарювання в цій сфері набуває чималої ваги та значення[27]. Концептуальна роль транспорту розглядається як необхідна складова у визначенні основних напрямків формування соціально-орієнтованої економіки. У цьому контексті вирішення транспортом окремих поточних проблем суспільства тісно кореспондується з розробкою цільових програм комплексного розвитку транспортної системи на макро- та мезорівні, врахуванням адекватного транспортного стандарту, визначенням параметрів, що характеризують якість транспортного обслуговування національної економіки [22].

Результатом соціальної орієнтованості транспортної стратегії країни та конкретних тактичних управлінських рішень у галузі є більш висока мобільність населення, ініційована обґрунтованим прийняттям відповідних програм у контексті забезпечення раціональнішого функціонування окремих складових транспортної системи, зростання рівня доступності транспорту для населення та інші показники, ступінь розвитку яких є аспектом наслідком інтегрального та інноваційного розвитку різнорівневих економічних систем [23, с.39].

Транспортний комплекс України має значний потенціал для збільшення загального обсягу валового внутрішнього продукту (ВВП) держави. Транспортна галузь входить в нішу галузей з середнім наповненням ВВП та характеризується зменшенням у 2021 р. на 32847 млн грн, що складає майже 1% і для даної галузі є вагомим. Аналітичний огляд виробництва послуг та утворення доходу підприємств видів економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність» за 2020 р., що наведений у табл. 1, підтверджує ваго-

мість даної галузі для національної економіки, проте тенденції зростання показників незначні.

Розглядаючи динаміку внеску у ВВП виду економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» маємо тенденцію зростання, хоча у відсотковому відношенні частка за період 2017–2020 рр. коливалася в межах 6,22–

6,66%, а станом на 2021 р. зменшилася до 5,42%[27]. Даний сегмент економіки потребує розроблення стратегічних планів щодо розвитку, управління на основі сучасних інструментів та вчасної реакції на загрози для транспортної системи, оскільки економічний та інноваційний розвиток транспортної галузі є джерелом зростання доданої вартості.

Таблиця 1

Динаміка показників транспортної галузі України за видом діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за 2017–2021 рр.

№	Показники	Роки					Відх. 2021/2017 року.
		2017	2018	2019	2020	2021	
1	Валовий внутрішній продукт (у поточних цінах), млн грн.	190825	227140	264689	262453	295300	154,7
2	Індекс приросту (скорочення) валового внутрішнього продукту		1,19	1,17	0,99	1,13	
3	Кількість підприємств, що функціонують в галузі, одиниць	15252	16085	14917	13877	13185	86,4
4	Індекс приросту (скорочення) кількості підприємств, що функціонують у галузі		1,05	0,93	0,93	0,95	
5	Чисельність працюючих у галузі транспорту, тис осіб	655,2	648,4	635,1	625,8	611,5	93,3
6	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих у галузі транспорту		0,989	0,979	0,985	0,977	
7	Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	7688	9860	11704	11951	13837	179,98
8	Індекс приросту (скорочення) середньомісячної заробітної плати штатних працівників		1,28	1,19	1,02	1,16	

(Розроблено за даними статистики)

У 2021 році в транспортній галузі було зайнято 4,1 % працюючих, які внесли у ство-

ренні ВВП свою частку – близько 6 %, що забезпечує певні надходження до доходної частини бюджету [27].

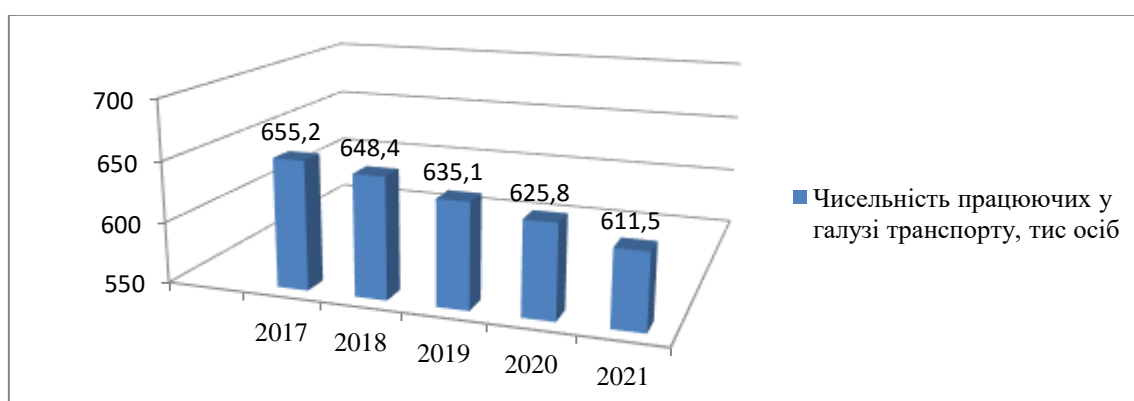


Рис.1. Динаміка чисельності працівників транспортної галузі України протягом 2017-2021 рр., тис. осіб

Джерело: сформовано автором за даними [27]

Транспортна галузь станом на 2021 р. працевлаштовує 611,5 тис. осіб, що становить 8,62% від загальної кількості штатних працівників за всіма видами економічної діяльності, що незначно більше ніж у 2017 р. Така тенденція свідчить про низькі темпи розвитку галузі та, як наслідок, відсутність потреби у більшій кількості працівників [27]. Так, з 2017 по 2021 р. чисельність працюючих у галузі транспорту (виду економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність») України скоротилася на 43,7 тис осіб, тобто на 6,7%. В 2021 році чисельність працівників транспорт-

ної галузі скоротилася в порівнянні з 2019 роком на 23,6 тис. осіб, а в порівнянні з 2020 роком на 14,3 тис. осіб. Дані свідчать не тільки про погіршення економічного стану через міграцію та військові дії, а й в зв'язку з ослабленням системи управління персоналом транспортної галузі. Однією із причин низького зростання трудових ресурсів транспортної галузі є рівень заробітних плат. Незважаючи на відносно вищий рівень середньої заробітної плати працівників транспортної галузі порівняно з усіма видами економічної діяльності її величина є замалою для середньостатистичного працівника (рис.2).

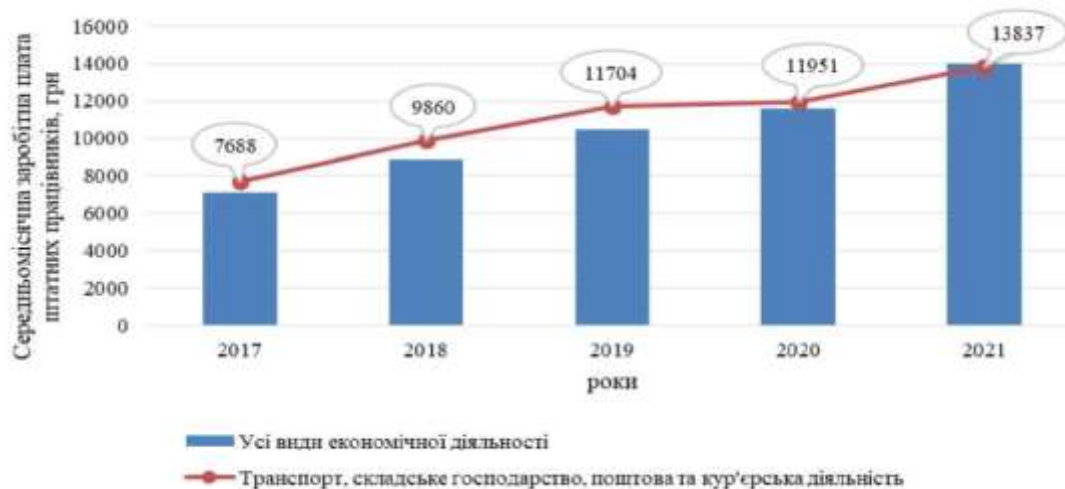


Рис. 2. Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників транспортної галузі України протягом 2017–2021 рр., грн

Джерело: сформовано автором за даними [27]

Така ситуація демотивує потенційний кадровий склад у залученні до діяльності транспортного сектору, а існуючий персонал наштовхує на перекваліфікацію та пошуки іншого виду діяльності.

Незважаючи на надзвичайну важливість та колосальне навантаження на транспортну галузь, як одну із сфер, що забезпечує стабільність функціонування усіх структурних елементів національної економіки, на сьогодні показники її діяльності позбавлені прогресивних змін. Пріоритетні напрями розвитку транспортного комплексу знайшли відображення в документах Всесвітнього економічного форуму [34], Європейської комісії (European Commission) [33], Світового банку (World Bank) [35], аналітичних оглядах Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) [36].

Сучасні умови функціонування для підприємств транспортної системи призвели

до кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємств вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища. Парадигма (від грецької *paradeigma*) – приклад, зразок, у сучасному використанні можна вважати оригінальним способом виявлення концептуально представлених ідей, спрямованих на розвиток [18]. Структурно поєднуючи різні елементи концепції, парадигма визначає методологічні, методичні, інструментальні функції, і, в свою чергу, відбиває суть, квінтесенцію обґрунтованої і сформульованої системи наукових поглядів. За своєю конструкцією парадигма є універсальною базою, єдиною основою, типовою моделлю побудови і застосування понятійного

апарату, що описує загальнодоступне розуміння співвідношення, на перший погляд, абсолютно не пов'язаних між собою явищ або подій [28]. Нова парадигма управління – це нова якість управління. Досягнення нової якості управління персоналом завжди забезпечується використанням передових ідей, більш досконалих інструментів, прийомів і організаційних форм управління. Оскільки якість управління персоналом зараз виступає як фактор системної організації діяльності підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і ефективність [24].

Основу концепції управління персоналом підприємства складають розробка принципів, напрямків та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства [14]. Така кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

На вітчизняних підприємствах транспортної галузі, як правило, використовуються або застарілі методики управління персоналом, або взагалі не приділяють достатньо уваги такій важливій функції. Здебільшого в полі зору діяльності підприємств залишаються проблеми підвищення ефективності використання матеріальних факторів виробництва, тоді як питання управління людськими ресурсами детально не розглядаються [21]. Управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління – певній узагальненій уяві про місце людини на підприємстві. В теорії і практиці управління співробітниками підприємства можна

виділити три основні підходи: економічний, органічний і гуманістичний. В межах цих підходів розвивались чотири концепції: використання трудових ресурсів; управління персоналом; управління людськими ресурсами; соціальний менеджмент [1].

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. В межах цього підходу провідне місце посідає технічна, а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Підприємство трактується як упорядкованість відношень між окремими частинами цілого, які мають певний порядок. Воно повинне функціонувати згідно із заданим алгоритмом, що забезпечує ефективність і надійність.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити наступні: забезпечення єдності керівництва; суворе дотримання управлінської вертикалі, визначений канал для комунікації і прийняття рішення; фіксування необхідного і достатнього об'єму контролю – число підлеглих одному керівнику працівників повинно бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації і координації; чіткий розподіл штабної і лінійної структур підприємства; баланс прав і обов'язків; забезпечення дисципліни, виявлення зовнішніх знаків поваги до керівника; підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі; забезпечення рівності на кожному рівні підприємства [13].

В межах органічної парадигми послідовно склались концепція управління персоналом; концепція управління людськими ресурсами. Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати.

Гуманістична парадигма, що розвивається останнім часом, виходить із концепції управління людиною і з уявлення про організацію як культурний феномен. При цьому дуже важливо, наскільки працівники підприємства інтегровані в існуючу систему цінностей і наскільки вони є чутливими, гнучкими і готовими до змін у ціннісній сфері у зв'язку із змінами в умовах життя і діяльності [18].

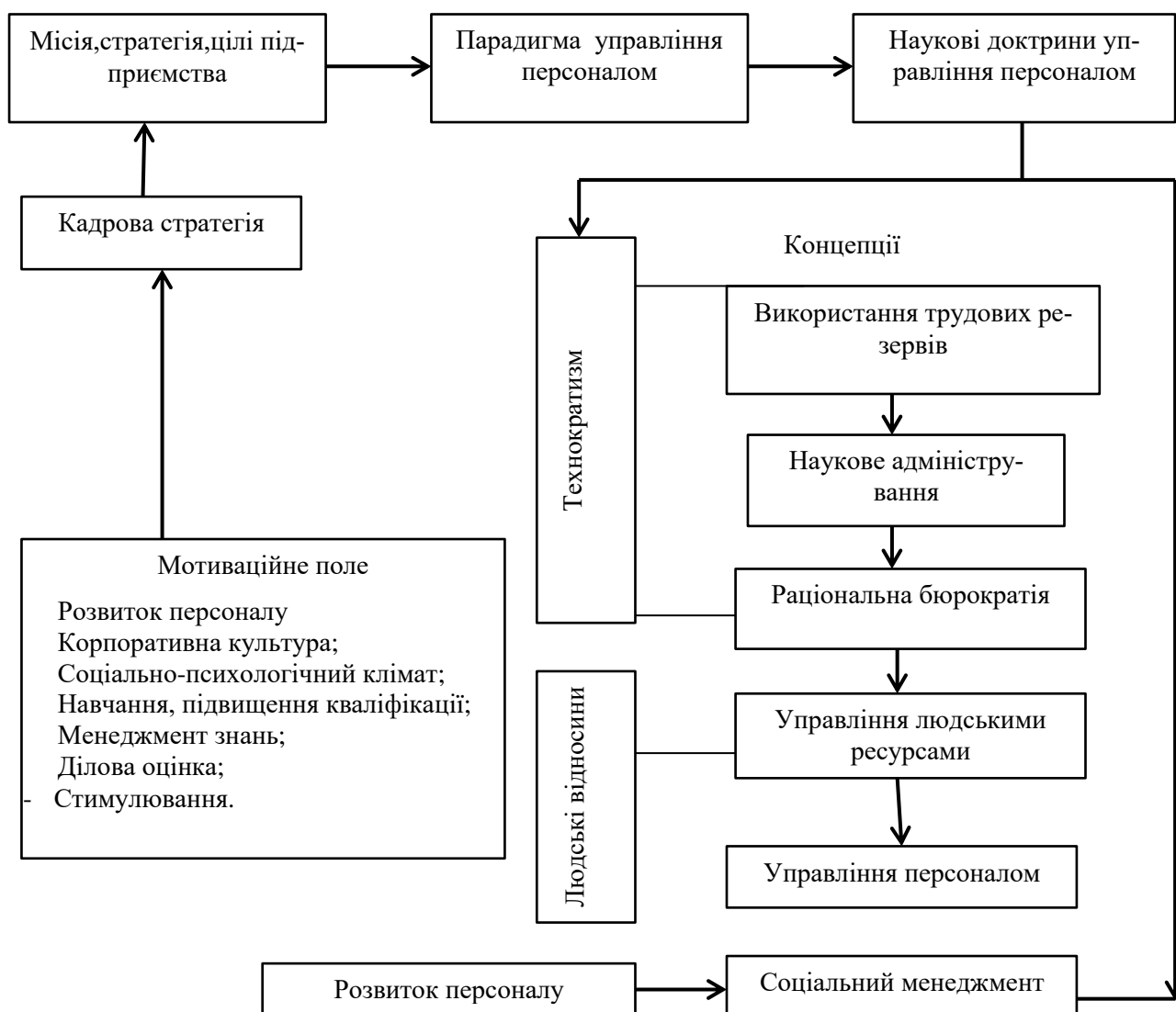


Рис. 3. Парадигма управління персоналом

Джерело: сформовано автором за даними [20]

Ефективність діяльності підприємства визначається як відношення досягнутих результатів і витрачених на це досягнення ресурсів і визначається ефективністю використання різних чинників виробництва. Щоб підприємство успішно функціонувало, є необхідною така організація праці, при якій відсутні простой в роботі, завдання відповідають професійній підготовці та рівню кваліфікації робітників, санітарно-гігієнічні умови праці відповідали нормативам, а в колективі панував сприятливий психологічний клімат.

В основі цих вимог лежить розвиток кожного працівника. Для реалізації цього підходу пропонується доповнити загальну схему еволюції концепцією розвитку персоналу (рис.3).

Сучасні системи управління персоналом виступають сьогодні, по-перше, як нові інноваційні технології, які значно підвищують ефективність діяльності підприємства (наприклад, нові способи впливу на персонал підприємства); по-друге, як нововведення, які впроваджуються в кадрову роботу підприємств за допомогою використання традиційних технологій (зокрема, використання якогось нового компонента за незмінних умов) [3].

Використання сучасних підходів до управління HR-процесами спрямовано на вирішення наступних завдань: підвищення продуктивності праці; розвиток персоналу за рахунок здатності швидко та ефективно навчати

тись та підвищувати кваліфікацію; покращення здатності персоналу адаптуватись до змін; мотивація до розвитку у працівників критичного, аналітичного, креативного та стратегічного мислення; концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників; створення творчого клімату на підприємстві задля сприяння генерації креативних ідей та прийняття нестандартних рішень, підвищення згуртованості колективу [5]. Нові системи управління персоналом мають забезпечити мобільність всіх співробітників підприємства, соціальність, управління знаннями та людьми і, як наслідок, зміна організаційної структури, культури, сприйняття змін, зміна компетенцій персоналу і системи управління в цілому [7].

В якості основних цінностей в умовах економіки заснованої на цифрових технологіях виступають інформація та знання, джерелом і носієм яких є людина, тому в даних умовах підвищується роль людських ресурсів і людського капіталу, не менш, а ніж інновацій. Розвиток економіки знань є важливою умовою становлення інформаційного суспільства, що створює, розповсюджує та використовує знання людей для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності [9]. У даних умовах зростає роль сфери освіти, досліджень і розробок, зв'язку, інформаційної діяльності та новітніх технологій, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі.

Традиційні системи управління кадрами трансформуються сьогодні в управління талантами, навчанням і розвитком творчої та інтелектуальної діяльності персоналу. Працівники, які мають добре розвинуту інтуїцію, достатній рівень та набір знань, вмій та навичок, стають ключовим фактором успіху підприємства у сучасних умовах цифрового світу [25]. В управлінні персоналом сьогодні прослідковуються такі тенденції як: активне застосування HR-технологій; передача здійснення окремих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям на умовах аутсорсингу; побудова нових моделей кар'єри; автоматизація HR-процесів; формування культури навчання; врахування при управлінні персоналом сучасних трендів на ринку праці.

Характеризуючи дані тренди в управлінні персоналом слід зазначити, що [30]:

– розвиток HR-технологій – це сучасний світовий тренд, який є новим етапом у розвитку управління людськими ресурсами та заснований на застосуванні цифрових технологій (HRM-, ERP-системи);

– виникнення аутсорсингу спричинено тим, що сучасні підприємства в умовах високої конкуренції проводять постійний пошук шляхів зниження витрат, скорочення часу на виконання тих чи інших операцій, з метою підвищення ефективності їх діяльності. Тому задачею керівництва є визначення тих бізнес-процесів пов'язаних з управлінням персоналом, які економічно доцільно здійснювати власними силами, а які слід передати зовнішнім виконавцям;

– при відборі кандидатів на ту чи іншу вакантну посаду сучасні компанії віддають сьогодні перевагу проведенню співбесіди з метою визначення їх соціально-комунікативних навичок, а також виконанню ними тестових завдань для визначення відповідності їх кваліфікації встановленим вимогам. Дані підходи в управлінні персоналом створюють нові моделі управління кар'єрою засновані на індивідуальному розвитку кожного працівника;

– технології автоматизації HR-процесів покликані допомагати HR менеджерам, рекрутерам у процесі пошуку та підбору персоналу. Наприклад: чат-боти можуть замінити людину при спілкуванні з користувачем при виникненні стандартних питань, які можна запрограмувати, а відео-інтерв'ю може стати першим етапом відбору на посаду та ін.;

– формування культури навчання є сьогодні важливим для самонавчання та саморозвитку персоналу, забезпечення відповідності їх кваліфікації сучасним вимогам ринку праці та здатності швидко обмінюватись новими знаннями;

– віддалена робота, фріланс, володіння різнобічними навичками, неповна або тимчасова зайнятість або, навпаки, зайнятість на декількох роботах – це те, чим характеризується ринок праці в умовах розвитку цифрових технологій.

HR-тренди створюються сьогодні під впливом цифровізації економіки та змінюють підходи до управління персоналом. Проте, HR передбачає не лише автоматизацію та використання цифрових технологій в

управлінні персоналом, але й зміну підходів до виконання всіх функцій пов'язаних з цією ділянкою роботи [30].

Дослідження, проведенні Агентством інновацій Center42, бізнес-школою CAPS і кар'єрним порталом Harry Monday щодо стану HR-сфери в Україні (HR Innovation Research in Ukraine 2020), показали, що основними викликами HR-індустрії нового десятиріччя є: зміни індустрії під впливом технологій; фокус на людину; нові формати та підходи до роботи (відмова від ручного документообігу, віддалена робота); навчання та розвиток співробітників; зростання популярності масового рекрутингу [31].

Слід відмітити, що навіть ті сфери, які раніше не вважалися технологічними, у надзвичайних умовах (пандемія, війна) змушені були налагодити тісну співпрацю з ІТ-сектором для прискорення процесів трансформації та цифровізації. Формування та функціонування сучасної системи управління персоналом підприємства є, передусім, інформаційним процесом, що і обумовлює широкі можливості застосування у відповідних процесах цифрових технологій.

В якості основних цінностей цифрової економіки виступають інформація та знання, джерелом і носієм яких є людина, тому цифрова економіка визначає нову роль людських ресурсів і людського капіталу, а не тільки постійні зміни і тенденції різних інновацій. Розвиток економіки знань слугує найважливішою умовою для становлення інформаційного суспільства, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності. До цього поняття відносять: сферу освіти, досліджень і розробок, зв'язок, інформаційну діяльність та новітніх технологій, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі. Це нові знання, які генеруються наукою, підготовка високоякісного людського капіталу на базі якісної освіти, створення додаткових багатств виробничим сектором і бізнесом [9].

Незважаючи на всі досягнення в автоматизації бізнес-процесів, люди з їх інтуїцією, знаннями, вміннями і навичками залишаються ключовим фактором успіху цифрового підприємства, тому традиційні системи

управління кадрами трансформуються в управління талантами, навчанням і розвитком творчої та інтелектуальної діяльності персоналу. У зв'язку з цим необхідно розглянути особливості нових умов, що формуються в транспортній галузі і визначити цілі, завдання, функції та ролі людини в системі управління. Отже, у зв'язку з цифровізацією економіки в силу вступають нові тенденції в сфері управління персоналом. Тому, новими індикаторами процесу інформатизації підприємства повинні стати: програмне забезпечення виконання основних управлінських процесів; необхідна кількість персональних комп'ютерів; кількість Інтернет-провайдерів; кількість веб-серверів; кількість користувачів Інтернет; середньорічні темпи зростання мережі Інтернет тощо [8].

Висновки. У сучасних умовах невизначеності триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. Працівники із їхніми особистісними та професійними характеристиками від об'єктів управління перетворилися в об'єкти вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб.

Успішність управління персоналом транспортної галузі визначається саме ефективністю залучення та використання трудових ресурсів для втілення поставлених мети та цілей у взаємозв'язку із стратегічними установками. Так, в межах стратегічного менеджменту з'являється потреба для внесення змін у моделі управління персоналом підприємства на основі власної організаційної культури, філософії та установок. В умовах сучасного функціонування підприємств спостерігається суттєва зміна парадигми управління, квінтесенцією якої є персонал підприємства. На даний момент саме кадри вважаються основним ресурсом підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможне існування. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій с застосуванням цифрових технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання

трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

Література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2018. С. 468. URL: https://www.studmed.ru/balabanova-lv-sardak-ov-upravlnnyya-personalom_5b3719c6af1.html (дата звернення: 28.10.2023).
2. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. №2. С. 20-24. URL: desrasc.nbw.gov.ua/handle/Butenk.
3. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: [монографія]. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
5. Дмитрієв І.А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.27.75>
6. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття / Пер. з англ. Т. Літенської. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
7. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125-133.
8. Жежуха В.Й., Малиновська Ю.Б., Петришин Н.Я. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект ХХІ*. 2018. № 1. С. 89-92.
9. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. Випуск № 31. 2021.
10. Каличева Н.Є. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 75-82.
11. Ковальчук С.Є., Голюк В.Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2018. Вип. 12. С. 81-91.
12. Колот А., Герасименко О. Соціально-економічний вимір гідної праці в координатах нової економіки. *Україна: аспекти праці*. 2016. №3-4. С. 10-24.
13. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навч. пос. Бібліотека економіста. Київ. Кондор. 2015. С. 308 URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_623_99319263.pdf
14. Левченко О.В., Двудіт З.П. Особливості управління персоналом підприємств залізничного транспорту. *Ефективна економіка*. [Електр. Видан]. №6 2020.
15. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 95-98.
16. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Х.: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.
17. Овчар П.А. Економічний розвиток автотранспортної галузі України в умовах глобальних викликів: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2018. 374 с.
18. Панькова О.В., Касперович О.Ю. Сфера праці та зайнятості України в умовах війни: стан, проблеми, динаміка змін у контексті повоєнного відновлення. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1(71).
19. Парадигма інноваційного розвитку в умовах ринкової трансформації: монографія. Авт. кол.: Е.М. Забарна, О.М. Козакова, В.А. Чередниченко [та ін.]; за заг. ред. Е.М. Забарної. Херсон: Олді-плюс, 2019. 92 с.
20. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С. 125-133.
21. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116-120.
22. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.-ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
23. Савіна Н.Б., Криворучко О.П. Розвиток транспортно-логістичної системи України. *Економіка та управління національним господарством*. Випуск 27. 2019. С. 39-46.
24. Смачило В.В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с.
25. Спіцина А.Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №3(79). С. 156-170.
doi.org/10.33271/ebdut/79.156
26. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310-315.
27. Транспорт України у 2021. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України. 2022. 112 с.
28. Устіловська А.С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 20. Т. 4. С. 100-108.
29. Філіппов В.Ю. Парадигма сталого розвитку: генезис, передумови та витоки. *ECONOMIC INNOVATIONS*. 2019. Vol. 21. Issue 4(73). С. 171-179.
30. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03).
31. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. 2 вид., переробл. і доповн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

32. The future of HR 2019: In the No. KPMG International Cooperative (2018). 24 p.
33. Transport in the European Union – current trends and issues. European Commission. Brussels: Directorate-General Mobility and Transport, 2019. 171 p.
34. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2019. Edit. Kl.Shwab Geneva: World Economic Forum, 2019.
35. The World Bank. *LPI Report*. URL: <https://lpi.worldbank.org/>. (дата звернення 19.11.2023).
36. Review of Maritime Transport 2021 (United Nations publication. Sales No. E.19.II.D.20, New York and Geneva). URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2020_en.pdf.
- ### References
- Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2018). Upravlinnya personalom. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. Retrieved from https://www.studmed.ru/balabanova-iv-sardak-ov-upravlnnya-personalom_5b3719c6af1.html
 - Butenko, I. (2013). Evoliutsiia y genezis osnovnykh kontseptsii upravlinnia personalom. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, (2), 20-24. Retrieved from depace.nbw.gov.ua/handle/Butenk.
 - Brich, V. (et al.). (2020). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv. Ternopil: VPTs «Ekonomichna dumka TNEU».
 - Hruzina, I.A., & Derihovska, V.I. (2014). Problemy rozvytku personalu v systemi stratezhichnoho upravlinnia pidpriemstvom. Kharkiv: Vydavnytstvo HNEU imeni S. Kuznetsia.
 - Dmitriiev, I.A. (2021). Innovatsiyni tekhnologii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh avtomobilnoho transportu. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.27.75>
 - Druker, P. (2020). Vykyky dlia menezhmentu XXI stolittia. (T. Litenska, Trans.). Kyiv: Vydavnycha hrupa KM-BUKS.
 - Zaharchyn, H.M., & Poplavska, Zh.V. (2017). Upravlinnia personalom v konteksti suchasnykh vykykyv. Aktualni problemy ekonomiky, (4), 125-133.
 - Zhezhukha, V.Y., Malinovska, Yu.B., & Petryshyn, N.Ya. (2018). Indykatory aktyvizuvannia diialnosti pratsivnykiv komunikatsiynoi systemy u konteksti reinzhynirihu informatsiynykh potokiv pidpriemstv. Intelekt XXI. (1), 89-92.
 - Zbrytska, T.P., & Soroka, O.V. (2021). Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoi ekonomiky. Ekonomika ta suspilstvo, Issue 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
 - Kalicheva, N.E. (2018). Vplyv upravlinnia personalom na stratezhichnyi rozvytok zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, (62), 75-82.
 - Kovalchuk S.Ye., Holiuk, V.Ya. (2018). Osoblyvosti upravlinnia personalom torhovelnoho pidpriemstva. Aktualni problemy ekonomiky i upravlinnia, Issue 12, 81-91.
 - Kolot, A., & Herasyenko, O. (2016). Sotsialno-ekonomichnyi vymir hidnoi pratsi v koordynatakh novoi ekonomiky. Ukraina: aspekty pratsi, (3-4), 10-24.
 - Krushelnytska, O.V., & Melnychuk, D.P. (2015). Upravlinnia personalom. Biblioteka ekonomista. Kyiv: Kondor. http://www.dut.edu.ua/uploads/1_623_99319263.pdf
 - Levchenko, O.V., Dvulit, Z.P., & Kozlenko, O.V. (2020). Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstv zaliznychnoho transportu. Efektyvna ekonomika, (6). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.72>
 - Leli, Yu.H. (2013). Suchasni systemy upravlinnia personalom ta yikh vplyv na efektyvnist roboty pidpriemstva. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti, Issue 1(2), 95-98.
 - Novikova, M.M., & Mazhnik, L.O. (2012). Tehnologii upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNAMH.
 - Ovchar, P.A. (2018). Ekonomichnyi rozvytok avtotransportnoi haluzi Ukrainy v umovakh hlobalnykh vykykyv. Kyiv: TsP «Komprynt».
 - Pankova, O.V., & Kasperovych, O.Yu. (2023). Sfera pratsi ta zayniatosti Ukrainy v umovakh viyny: stan, problemy, dynamika zmin u konteksti poviennoho vidnovlennia. Ekonomichnyi visnyk Donbasu, 1(71).
 - Zabarna, E.M., Kozakova, O.M., Cherednichenko, V.A. [et al.]. (2019). Paradigma innovatsiynoho rozvytku v umovakh rynkovoï transformatsii. E.M. Zabarna (Ed.). Kherson: Oldi-plus.
 - Prydatko, E.M. (2018). Modeliuvannia vplyvu vnutrishnikh i zovnishnikh chynnykiv na efektyvnist formuvannia personalu promysloвого pidpriemstva. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, 1(34), 125-133.
 - Prodius, O.I. (2019). Teoretychno-metodychni osnovy upravlinnia personalom transportnoho pidpriemstva. Prychornomorski ekonomichni studii, (41), 116-120.
 - Pro shvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.05.2018 # 430-r. Data onovlennya: 30.05.2018. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.-ua/laws/show/430-2018-r#Text>
 - Savina, N.B., & Kryvoruchko, O.P. (2019). Rozvytok transportno-lohistychnoi systemy Ukrainy. Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom, Issue 27, 39-46.
 - Smachylo, V.V. (2019). Noviitnia paradyhma ta metodolohichni zasady upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstv transportu. Kharkiv: FOP Panov A.M.
 - Spitsyna, A.Ye. (2022). Mekhanizm realizatsii adaptivnoho upravlinnia personalom transportnoi haluzi. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi poljtehniki, 3(79.), 156-170. doi.org/10.33271/ebdut/79.156
 - Tanasiuk, I.M., & Kirsho, S.M. (2021). Formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva cherez rozvytok kreatyvnykh zdibnostey personalu. Biznes Inform. (4), 310-315. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-310-315>

27. Transport Ukrainy u 2021. (2022). Statystychnyi zbirnyk. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
28. Ustilovska, A.S. (2019). Formuvannia innovatsiynykh metodiv upravlinnia personalom u rozrizi prakseolohichnoho pidkhodu. Ekonomichnyi chasopys Shidnoievropeyskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, (20), Tom 4, 100-108.
doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-100-1
29. Filippov, V.Yu. (2019). Paradyhma staloho rozvytku: Henezis, peredumovy ta vytyky. ECONOMIC INNOVATIONS, Vol. 21, Issue 4(73), 171-179.
30. Chernikova, N.M., Voronina, V.L., & Chebotariov, K.H. (2023). Innovatsiyni pidhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. Transformatsiyna ekonomika, 3(03).
<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
31. Shkrobot, M.V. (2022). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom. (2nd ed., rev.). Kyiv: KPI imeni Ihoria Sikorskoho.
32. The future of HR 2019: In the No. (2018) KPMG International Cooperative. 24 p.
33. Transport in the European Union – current trends and issues. (2019). European Commission. Brussels: Directorate-General Mobility and Transport, 171 r
34. World Economic Forum. The Global.(2019). Competitiveness Report 2019. Edit. Kl.Shwab Geneva: World Economic Forum.
35. The World Bank. LPI Report. Retrieved from <https://lpi.worldbank.org2020/>.
36. Review of Maritime Transport 2021 (United Nations publication. Sales No. E.19.II.D.20, New York and Geneva). Retrieved from https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2020_en.pdf.

MODERN PARADIGM OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE TRANSPORT INDUSTRY

*A. Ye. Spitsyna, Ph. D (Pedagogic), Associate Professor,
National Transport University*

Methods. The scientific foundations of the research are general scientific theories – recognized concepts of enterprise personnel management; classification and analytical method – in the process of clarifying the constituent elements of personnel development, specifying the content of personnel technologies, researching the factors of employee activity activation. The used methods of statistical and trend analysis made it possible to identify trends and factors in the formation of the personnel management paradigm at domestic enterprises

Results. The dominant trends of changes in personnel management of a modern enterprise are singled out: active use of HR technologies; transferring the implementation of individual business processes to external executors under outsourcing conditions; building new career models; automation of HR processes; formation of learning culture; taking into account changes in the labor market during personnel management. It has been demonstrated that traditional personnel management systems are transformed today into talent management, training and development of creative and intellectual activity of personnel. Employees who have a well-developed intuition, a sufficient level and set of knowledge, skills and abilities become a key factor in the success of the enterprise in the modern conditions of the digital world.

Novelty. The specifics of effective personnel technologies in the field of personnel management of enterprises in the transport industry are summarized and the feasibility of their application to increase the competitiveness of companies in modern conditions of a radical change in the business paradigm is substantiated.

Practical value consists in the possibility of applying the provided proposals regarding personnel management of transport industry enterprises, in particular, regarding their introduction of progressive personnel technologies using elements of the digital economy to increase the efficiency of economic activity in conditions of uncertainty. New personnel management systems are supposed to ensure the mobility of all company employees, sociality, knowledge and people management and, as a result, change the organizational structure, culture, perception of changes, transformation of personnel competencies and the management system as a whole.

Keywords: personnel development, personnel-technology, paradigm formation, intellectual capital, competence, activation of innovative activity, enterprise development strategy, digital economy, competitive human capital.

Надійшла до редакції 05.09.23 р.