

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-68>

УДК 330.341:658

Ангеліна СПІЦИНА

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9730-6249>

[angel7a@ukr.ne](mailto:angel7a@ukr.ne)

## РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НЕВІД'ЄМНОЇ ЧАСТИНИ СТРАТЕГІЧНОЇ ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

*Стаття присвячена дослідженню стратегічного управління розвитком персоналу, як невід'ємної частини стратегічної перспективи транспортної галузі. Окреслено стратегію як таку, що визначає пріоритети комплексного формування транспортної політики та ефективного державного управління, основні напрями розвитку транспортної галузі України на період до 2030 року. Її метою є створення інтегрованого у загальносвітову транспортну мережу, безпечно функціонуючого та ефективного транспортного комплексу України; задоволення потреб населення у перевезеннях та покращення умов ведення бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності й ефективності національної економіки в умовах нестабільності. Досліджено сучасні проблеми системи управління розвитком персоналу галузі, висвітлено специфіку, негативні та позитивні тенденції цього процесу. Досліджено зміст поняття «стратегічне управління розвитком персоналу» та визначено його сутнісні характеристики. Розглянуто основні завдання, функції та принципи реалізації стратегічного управління розвитком персоналу як частини стратегічної перспективи транспортної галузі. Доведено тісний взаємозв'язок між стратегією розвитку транспортної галузі та стратегією розвитку її персоналу. Обґрунтовано взаємозв'язок стратегії якості послуг зі стратегією розвитку персоналу, стратегії інноваційного росту та розвитку галузі зі стратегією розвитку персоналу, стратегії техніко-технологічного розвитку зі стратегією розвитку персоналу транспортної галузі.*

*Ключові слова: розвиток персоналу, система розвитку персоналу, розвиток персоналу, навчання, стратегія розвитку персоналу, стратегія розвитку транспортної галузі*

Anhelina SPITSINA

National Transport University

## DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF PERSONNEL MANAGEMENT AS AN IMPOSSIBLE PART OF THE STRATEGIC PERSPECTIVE OF THE TRANSPORT INDUSTRY

*The article is devoted to the study of strategic management of personnel development, as an integral part of the strategic perspective of the transport industry. The strategy is outlined as such, which determines the priorities of the complex formation of transport policy and effective state management, the main directions of development of the transport industry of Ukraine for the period up to 2030. Its goal is to create a safely functioning and efficient transport complex of Ukraine integrated into the global transport network; meeting the population's transportation needs and improving business conditions to ensure the competitiveness and efficiency of the national economy in conditions of instability. The modern problems of the personnel development management system of the industry are studied, the specifics, negative and positive trends of this process are highlighted. The content of the concept of "strategic management of personnel development" was studied and its essential characteristics were determined. The main tasks, functions and principles of implementation of strategic management of personnel development as part of the strategic perspective of the transport industry are considered. The close relationship between the strategy of the development of the transport industry and the strategy of the development of its personnel has been proven. The relationship between the strategy of service quality and the strategy of personnel development, the strategy of innovative growth and development of the industry with the strategy of personnel development, the strategy of technical and technological development and the strategy of personnel development of the transport industry is substantiated.*

*Key words: personnel development, personnel development system, personnel development, training, personnel development strategy, transport industry development strategy.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

На сучасному етапі розвитку України стрижнем транспортної стратегії є активна участь держави в соціально-економічному розвитку з метою підвищення якості транспортних послуг, зниження витрат, збільшення конкурентоспроможності вітчизняної транспортної системи, посилення інноваційності, соціальної та екологічної спрямованості розвитку транспортної галузі. В умовах мінливого конкурентного середовища та стрімкого технологічного розвитку саме знання персоналу є найбільшою конкурентною перевагою на будь-якому підприємстві. Дослідження управління розвитком персоналу спрямоване на вирішення наступних завдань: підвищення професійного рівня персоналу та формування його ціннісних орієнтацій, а також зміна уявлень вищого керівництва щодо ролі кадрової політики в умовах випереджального, тобто стратегічно орієнтованого, управління розвитком працівників.

Саме тому, вибір підходу до управління розвитком персоналу здатен забезпечити: залучення висококваліфікованого персоналу із творчими та креативними здібностями; швидке реагування, адаптивність, лояльність та мобільність персоналу; готовність працівників відповідати за делегованими повноваженнями, прагнення до постійного професійного зростання, самовдосконалення та саморозвитку;

розвитку трудового й інноваційного потенціалів, а також здатності співробітників до створення партнерських відносин із клієнтами, соціальної відповідальності, підтримки ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури, що на сьогодні є джерелом отримання підприємством високих прибутків. Розвиток персоналу в сучасних умовах економічного розвитку, що супроводжується інноваціями, цифровою трансформацією та швидкими змінами, вимагає постійного аналізу, оцінки та відповідної реакції на ці зміни; встановлення метрик та показників; розробку ефективних інструментів та механізмів управління; визначення стратегічних пріоритетів для удосконалення процесів.

Війна в Україні додала складності цим завданням, оскільки умови економічного розвитку кардинально змінилися. З'явилися нові виклики, загрози та небезпеки, які довгий час не були характерними для людства. Проте підприємства в умовах воєнного конфлікту мають функціонувати, забезпечуючи як оборонні потреби, так і життєво важливі потреби населення, а також збереження державності в цілому

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Теоретичні й практичні аспекти проблеми розвитку персоналу підприємств досліджувала низка вітчизняних та зарубіжних учених, таких як Л.В. Балабанова, Г.В. Бей, В.Я. Брич, І.Т. Патрика, В.А. Савченко, Р. Марра, Г. Шмідт, Т.В. Бучинська, Ф.І. Хміль, Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, Ю.В. Кіндзерський, М.М. Якубовський, С.М. Клименко, О.С.

Крім того, питання розвитку персоналу, зокрема стратегічні аспекти, розглянуто у роботах таких науковців, як: І. Грузіна, А. Колот, О. Герасименко, В. Савченко, А. Топмсон та Дж. Стрікланд. Проте вивчення й узагальнення наукових праць засвідчує, що чимало питань стосовно стратегічного розвитку персоналу у вітчизняних підприємствах транспортної галузі недостатньо досліджені.

Проте в останні кілька років спостерігається значна динаміка у демографічній ситуації, міграційних процесах, виробництві та соціальному житті. Ці зміни великою мірою вплинули на умови та фактори функціонування підприємств і, отже, на управління персоналом; з цими викликами пов'язана потреба встановлення нових стратегічних пріоритетів управління персоналом. Це визначає актуальність і теоретичну, і практичну значимість даної статті.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на наявність великої кількості наукових розробок з даної тематики, питання управління стратегічним розвитком підприємств транспортної галузі в умовах глобалізаційних викликів недостатньо розроблено як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах та потребує подальшого дослідження. Окрім цього, необхідна адаптація існуючих стратегій розвитку транспортних підприємств до глобалізаційних процесів та ризиків.

Багато досліджень науковців присвячено проблемам розвитку управління персоналом, проте слід зауважити, що багато питань з цієї проблеми ще не з'ясовані, перебувають на етапі становлення й вимагають подальшого вирішення та дослідження. Аналізуючи ці праці, доходимо висновку, що не існує чітко обґрунтованого визначення розвитку стратегії управління персоналом з урахуванням стратегічного аспекту транспортної галузі. Не проведено чіткого взаємозв'язку між стратегією розвитку транспортної галузі та стратегією розвитку її персоналу, що обумовило проблематику дослідження.

Сьогодні проблема розвитку стратегії управління персоналом залишається актуальною та потребує розробки дієвих механізмів, що забезпечать побудову ефективної системи розвитку управління персоналом в стратегічній перспективі транспортної галузі.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є дослідження стану та розвитку управління персоналом та розробка перспективних стратегічних напрямів та механізмів удосконалення системи розвитку персоналу як невід'ємної частини стратегічної перспективи транспортної галузі.

### **Виклад основного матеріалу**

На сучасному етапі розвитку України стрижнем транспортної стратегії є активна участь держави в соціально-економічному розвитку з метою підвищення якості транспортних послуг, зниження витрат, збільшення конкурентоспроможності вітчизняної транспортної системи, посилення інноваційності, соціальної та екологічної спрямованості розвитку транспортної галузі.

Відповідно до Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р [24] в рамках переходу до інтенсивного, інноваційного, соціально-орієнтованого шляху розвитку, Україна намагається увійти до переліку європейських країн з розгалуженою транспортною галуззю та інфраструктурою. Це потребує прийняття та реалізації стратегічних рішень, які сприятимуть розвитку транспортної галузі в довгостроковій перспективі.

Метою Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року визначено розвиток інтегрованого до міжнародної транспортної системи безпечно функціонуючого та раціонального

національного транспортного комплексу, задоволення потреб населення у перевезеннях та поліпшення конкурентних умов здійснення бізнесу для забезпечення стійкості та ефективності національної економіки [24].

За таких умов, стратегічними цілями розвитку транспортних підприємств вважаємо створення конкурентних переваг, усунення негативних наслідків нестабільного середовища, забезпечення прибутковості, збалансування зовнішніх вимог і внутрішніх можливостей бізнесу.

Стратегією передбачено створення транспортних хабів, які будуть характеризуватися високою технологічною складністю транспортних засобів та їх ергономічністю; використанням альтернативних видів палива, а також «зелених» видів транспорту; використанням композитних матеріалів, зменшенням металоємності, підвищенням аеродинаміки та захищеністю транспортних засобів; швидкою і вчасною доставкою пасажирів та вантажів завдяки швидкісним видам транспорту та розвитку логістики; підвищенням ролі недорогих авіаперевезень для прямих міжрегіональних сполучень; гарантуванням транспортної доступності для населення, підвищенням мобільності трудових ресурсів, збільшенням дальності та зменшенням часу поїздок пасажирів тощо [21].

Криза, що виникла з причини пандемії COVID-19, чітко дала зрозуміти наскільки важлива роль транспорту під час часткового або суворого обмеження пересування людей, товарів та можливості отримання будь-яких послуг.

Наразі воєнний конфлікт України з РФ змінює стратегічні пріоритети транспортних підприємств і вимагає перегляду їх стратегій розвитку. Стратегічне управління дозволяє підприємствам аналізувати ситуацію на ринку та розробляти стратегії, які забезпечують їхню стійкість та успіх у майбутньому.

Основні транспортні пріоритети ґрунтуються на: стратегічних цілях національного розвитку, ключових викликах та діагностиці транспортного сектора, стратегічних цілях європейської інтеграції [24]. Курс європейської транспортної політики є ключовим орієнтиром для українського транспортного сектора, спрямований на досягнення амбітних цілей пов'язаних з підвищенням рівня стійкості транспортної системи та зменшення її негативного впливу на навколишнє середовище. Згідно з розробленою ЄС «Стратегією сталого та розумного розвитку мобільності» передбачається скоротити близько 55 % викидів парникових газів до 2030 р. та отримати нульове їх значення у 2050 р. [25].

Транспортна галузь забезпечує розширення економічних, торговельних, політичних, соціокультурних та інших відносин, як у середині країни, так і дозволяє виводити країну на міжнародні ринки збуту в різних регіонах світу. Співробітництво між Україною та іншими країнами неможливо активізувати без ефективної діяльності транспортної галузі.

Підписання Україною угоди про безвізовий режим з Європейським Союзом у 2022 році відкрило нові перспективи для двосторонніх міжнародних автомобільних перевезень, звільнивши українських перевізників від необхідності отримувати дозволи на рейси до країн ЄС.

Транспорт відіграє важливу роль в економічній системі будь-якої країни світу, адже більшість структурних елементів глобалізації пов'язані з функціонуванням і розвитком транспортної галузі як однієї з основних інфраструктурних галузей національної економіки. 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 [24].

Що стосується загального стану українського ринку транспортних послуг, то він охоплює різні види вантажоперевезень: залізничний, автомобільний, авіаційний та водний (морський та річковий). Вантажообіг за цими видами транспорту за 2017-2021 роки наведено в табл.1, яка демонструє зменшення вантажообігу за цей період.

Таблиця 1

**Вантажообіг за видами транспорту за період 2017-2021 рр., млрд. ткм.**

	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту 2020 р./2017р., %
<b>Транспорт</b>	<b>364,2</b>	<b>361,3</b>	<b>355,0</b>	<b>313,2</b>	<b>242,9</b>	<b>86,00</b>
залізничний	191,9	186,3	181,8	175,6	180,4	91,51
морський	2,9	1,8	1,8	1,5	1,6	51,72
річковий	1,4	1,6	1,6	1,4	1,4	100,0
автомобільний	62,3	72,1	65,0	65,1	*	104,49
авіаційний	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	100,0
трубопровідний	105,4	99,2	104,5	69,3	59,2	65,75

\*відсутні дані

Джерело: сформовано та розраховано за даними [11]

Загалом динаміка вантажообігу майже за всіма видами транспорту має тенденцію до зниження. Зокрема, темп зростання у 2020 році становив 81,7% порівняно з 2019 роком, що на 18,3% менше; темп зростання у 2021 році становив 99,8% порівняно з попереднім роком, що зумовлено впливом пандемії.

Причини скорочення обсягів перевезень протягом 2017–2021 рр. в Україні пов'язані з кризовими явищами в економіці, втратою торговельних та промислових зв'язків, подорожчанням палива та енергоресурсів. Різке зниження показників транспортних підприємств у 2019-2020 р. відбулося, насамперед, під впливом кризової ситуації у світі, спричиненої пандемією COVID-19.

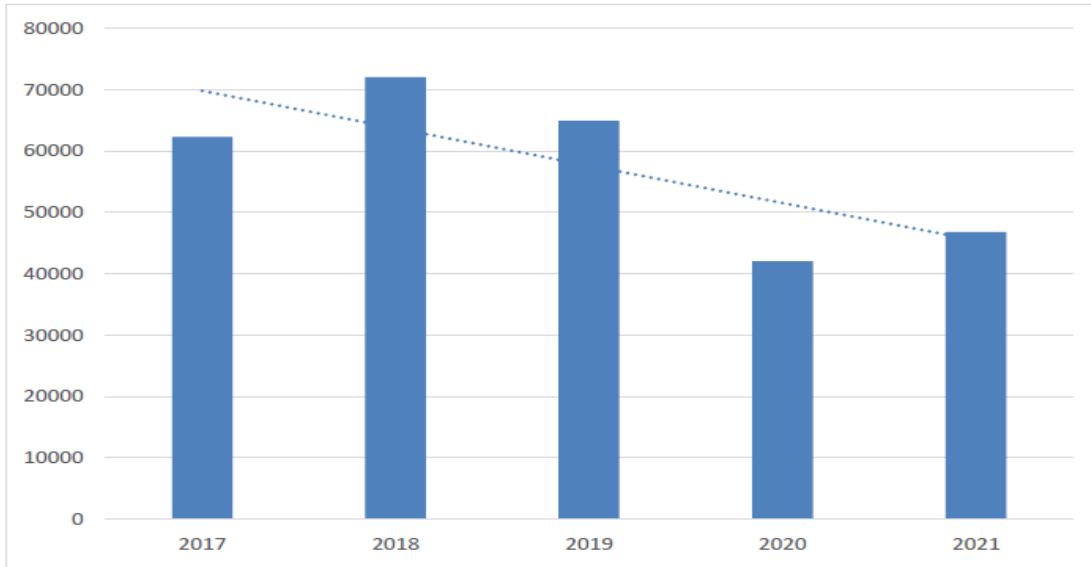


Рис.1. Динаміка вантажообігу перевезень автомобільним транспортом, млн ткм

Джерело: сформовано та розраховано за даними [11]

Пасажи́рські перевезення під вагомим негативним впливом пандемії та її наслідків мали значну тенденцію до зниження. Таким чином, у 2021 р. кількість перевезених пасажирів знизилася на 42,88% порівняно з 2017 р. (табл. 2) Найбільш різкого зменшення пасажирських перевезень станом на 2021 р. зазнав залізничний транспорт (-50,91%) та автомобільний транспорт (-46,06%). На 10% зменшилися перевезення авіаційного транспорту.

Обсяг пасажирських перевезень за період з 2017 р. по 2021 р. зменшився на 42,9%, з 4648 млн осіб до 2655 млн.осіб. Обсяг вантажних перевезень за період з 2017 р. по 2021 р. дещо підвищився, тобто на 4.9 % з 1582 млн. т. до 1660 млн. т.

Таблиця 2.

**Перевезення пасажирів за видами транспорту за період 2017-2021 рр., млн. пасажирів**

	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту 2021 р. /2017 р., %
<b>Транспорт</b>	<b>4648</b>	<b>4487</b>	<b>4262</b>	<b>2570</b>	<b>2655</b>	<b>57,12</b>
залізничний	165	158	155	68	81	49,09
морський	0	0	0	0	0	-
річковий	1	1	1	0	1	100
авіаційний	10	12	14	5	9	90
автомобільний	2019	1907	1805	1084	1089	53,94

Джерело: сформовано та розраховано за даними [11]

Пасажи́рські перевезення вплинули на величину пасажирообігу, що пояснює зменшення його значень починаючи з 2020 р. на всіх видах транспорту. Залізничний транспорт хоча і має зниження пасажирообігу у 2021 р. на 44,13% порівняно з 2017 р., проте порівнюючи з попереднім періодом його значення підвищилося на 46,7%. Автомобільний транспорт має нисхідну тенденцію протягом аналізованого періоду, зменшення показника у 2021 р. порівняно з 2017 р. становить 47,04%.

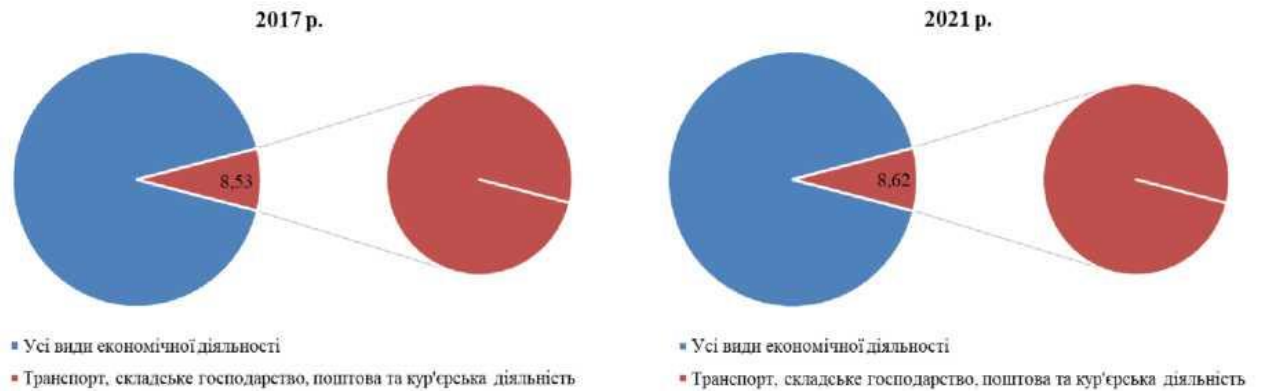
Транспортна галузь входить в нішу галузей з середнім наповненням ВВП та характеризується зменшенням у 2021 р. на 32847 млн грн, що складає майже 1%. Для даної галузі цей показник є вагомим. Аналітичний огляд виробництва послуг та утворення доходу підприємств видів економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за 2020 р. підтверджує вагомість транспортної галузі для національної економіки, проте тенденції зростання показників незначні. 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.

З початком війни транспортна галузь дуже пошкоджена і потребує відновлення. На сьогодні ще не можемо повною мірою оцінити збитки. Експерти стверджують, що збитки та втрати вже досягнули

рекордних величин, а падіння реального ВВП у 2023 році є значно більшим ніж у більшості країн де відбувалися збройні конфлікти [25].

За даними Світового банку і Єврокомісії пошкодження від війни в Україні в період з 24 лютого 2022 р. до 24 лютого 2023 р. в сумі 134,7 млрд доларів, а потреби у відновленні становлять 410,6 млрд доларів [18].

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.



**Рис. 2. Частка середньооблікової кількості штатних працівників виду економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» до загальної кількості по всіх видах економічної діяльності у 2017 р. та 2021 р., %**

Джерело: сформовано за даними [11]

Як видно з рисунку 3, суттєвих змін середньооблікова кількість працівників не зазнала, хоча спадаюча тенденція є загальною для економіки та супроводжує і працівників транспортної галузі.



**Рис. 3. Середньооблікова кількість штатних працівників у 2017-2021 рр., тис. осіб**

Джерело: сформовано за даними [11]

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

Розвиток управління персоналу - це стратегічний процес, спрямований на покращення навичок, знань та компетенцій працівників підприємств та організацій. Цей процес має вирішальне значення для успіху компаній, оскільки навички та знання персоналу є ключовими факторами для досягнення конкурентних переваг.

Історично розвиток управління персоналу відображався в еволюції підходів до навчання та навчальних програм. З часом, цей процес став більш інтегрованим та орієнтованим на потреби компаній.

Важливість навчання та розвитку в кар'єрі важко переоцінити, оскільки ці аспекти мають значущий вплив на успішність та задоволення на роботі.

Сучасні компанії змушені розвивати своїх працівників, якщо вони націлені на зростання й підвищення ефективності діяльності, адже відомо, що якщо цього не робити, то люди швидко «вигорають», перестають бути зацікавленими в результатах праці і часто шукають нове місце роботи. Саме тому так важливо грамотно організувати процес управління розвитком персоналу транспортної галузі.

Необхідність розвитку персоналу обумовлена швидкими та вагомими змінами на ринку праці сьогодні.

Розвиток персоналу, на думку Л.В.Балабанової [1], – це вжиття заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростанню їх здатності робити значний внесок у розвиток організації.

Ю.А. Плугіна у своїх дослідженнях доходить висновку, що розвиток персоналу повинен бути комплексним розкриттям потенціалу кожного працівника з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства [23].

На думку, Базалійської Н. П., Пилипчук У. О. [2] розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

У визначенні Г. Бей [3] під процесом розвитку персоналу розуміється комплекс заходів, при здійсненні яких відбувається повне розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їхньої продуктивності та здатності робити більший внесок у розвиток діяльності підприємства.

В.А. Савченко визначає розвиток персоналу як системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [26].

На думку В.Я. Брич та О.Я. Гугул, розвиток персоналу - це комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі немає єдиного підходу до його визначення [5].

У роботі Т. Гризовської розвиток персоналу є процесом цілеспрямованого вдосконалення освітньої, кваліфікаційної та організаційної структури персоналу шляхом навчання й забезпечення внутрішньої мобільності персоналу, націлених на вирішення поточних і стратегічних задач підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. Відмінністю даного визначення є розгляд розвитку через призму структур персоналу та «забезпечення внутрішньої мобільності персоналу» як способу досягнення мети поряд із навчанням [8].

Відповідно до наукової позиції Наумової О.О., стратегія управління персоналом є «складним комплексом політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища» [20]. Балабанова Л.В. стверджує, що стратегія управління персоналом – це «пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації» [1].

Вчений Г.Р.Бузько визначає стратегію управління персоналом як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [6].

Визначення поняття «розвиток персоналу» різних авторів наведено у табл. 3

Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного погляду щодо сутності та структури «розвиток персоналу».

Отже, розвиток персоналу - це планування та реалізація сукупності організаційно-управлінських методів, технологій та підходів, спрямованих на удосконалення кваліфікаційних hard та soft навичок та вмінь працівника, з метою підвищення продуктивності праці, розширення його функціональних можливостей, подальшого професійного та кар'єрного зростання.

Основною метою розвитку персоналу є забезпечення підприємств транспортної галузі такими працівниками, що володіють необхідними знаннями та компетенціями для досягнення поставлених цілей. Серед елементів розвитку персоналу можна виокремити такі елементи: планування й розвиток кар'єрного зростання, навчання, формування кадрового резерву, виявлення та розкриття наявного потенціалу працівників, що в кінцевому результаті призводить до використання усіх їх знань, навичок та здібностей [4].

Таблиця 3

Підходи до визначення терміну «розвиток персоналу»	
Автор	Визначення
Н.П. Базалійська	Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.
Г.В. Бей	Під процесом розвитку персоналу розуміється комплекс заходів, при здійсненні яких відбувається повне розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їхньої продуктивності та здатності робити більший внесок у розвиток діяльності підприємства.
Т.В.Бучинська	Розвиток персоналу - це вдосконалення, а також оволодіння якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості. Розвиток базується на гармонійному поєднанні особистісних, інтелектуальних, моральних, емоційно-вольових, психофізіологічних якостей, успішне комбінування яких забезпечує високу результативність та ефективність підприємства
В. Я. Брич, О. Я. Гугул	Розвиток персоналу є комплексним поняттям, що охоплює економічні, соціальні, педагогічні та психологічні проблеми. Це зумовлює різні підходи до трактування даного терміну.
О. О. Гетьман, А.О. Білодід	Розвиток персоналу – цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організації з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності
Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська	Розвиток персоналу - це такий напрямок, що пов'язаний з підготовкою працівників до виконання нових функцій, розв'язання нових завдань та кар'єрного зростання.
Ю. А. Плугіна	Розвиток персоналу передбачає зміну якісних характеристик певної категорії працівників, що може вимірюватись як кількісними, так і якісними показниками.
Л. А. Сиволап, С. С. Хавалиць, Р. Б. Ніколаєнко	Розвиток персоналу є організаційно-економічним процесом, що передбачає використання сучасних методів й інструментів та дає змогу підвищити професійний та якісний рівень працівників для зростання результативності компанії.
А. М. Ткаченко, К. А. Марченко	Розвиток персоналу є систематичним та цілеспрямованим впливом на працівників за допомогою їх професійного навчання в процесі виконання ними посадових обов'язків задля підвищення їх конкурентоспроможності на ринку, досягнення високої ефективності діяльності компанії та забезпечення виконання завдань підвищеної складності.

До основних завдань розвитку персоналу працівників можна віднести:

- 1) поширення знань та передового досвіду через систему безперервного навчання;
- 2) виявлення та підтримка працівників, спроможних до навчання;
- 3) використання прихованого потенціалу працівників та підвищення їх компетенцій;
- 4) підвищення внутрішньої конкуренції між працівниками та підвищення духу змагань;
- 5) формування кадрового резерву підприємств;
- 6) планування трудової кар'єри та створення системи кваліфікаційного розвитку. Відобразимо складові розвитку персоналу на рис.4.



Рис. 4. Складові розвитку персоналу підприємств транспортної галузі

Процес управління розвитком персоналу полягає у формуванні та реалізації заходів, що спрямовані на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників, до яких можна віднести знання, навички, компетенції, досвід, мотивацію, задля досягнення стратегічних цілей компанії.

На думку А. О. Кузьменко та Г. Б. Мирошніченко, управління розвитком персоналу є сукупністю організаційних структур та методик, що необхідні для ефективності реалізації завдань в напрямку розвитку працівників, а також забезпечення їх професійної підготовки, самореалізації та кар'єрного зростання [15].

Серед основних підходів до управління розвитком персоналу підприємств можна виокремити підхід з позиції особистісного розвитку, соціального та професійного (рис.5).

Підхід з позиції особистісного розвитку	Підхід з позиції соціального розвитку	Підхід з позиції професійного розвитку
<ul style="list-style-type: none"> <li>• фізіологічний розвиток;</li> <li>• психологічний розвиток;</li> <li>• впровадження системи цінностей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення соціального статусу та авторитету серед працівників;</li> <li>• кар'єрне зростання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• набуття нових знань, вмінь та навичок, що необхідні для кращого виконання поставлених завдань;</li> <li>• підвищення кваліфікації.</li> </ul>

Рис. 5. Підходи до управління розвитком персоналу транспортної галузі



Основною перевагою особистісного розвитку працівників є найкраще використання навичок та можливостей працівників, а також розкриття їх прихованого потенціалу. Перевагою соціального розвитку є забезпечення комфортної праці працівників та їх відданість цілям підприємств транспорту. Основною перевагою професійного розвитку є здобуття працівниками необхідних знань та професійних навичок з метою забезпечення їх подальшої діяльності.

Серед принципів управління розвитком персоналу можна виокремити: функціональність, економічність, науковість, безперервність, комплексність, адаптивність, інноваційність, відповідальність та справедливість.

Основними завданнями управління розвитком персоналу підприємств транспорту є:

- 1) формування системи розвитку працівників, враховуючи концепцію корпоративної соціальної відповідальності, у відповідності до сформованої стратегії розвитку підприємства;
- 2) побудова та реалізація системи розвитку персоналу, що включатиме виявлення потреби у напрямках розвитку, організація навчання та моніторинг результатів, а також планування й бюджетування процесу розвитку працівників;
- 3) розробка програм навчання працівників в межах підприємства, а також планування зовнішнього навчання;
- 4) створення умов, що забезпечать гармонійний розвиток працівників;
- 5) залучення, стимулювання й утримання талановитих працівників підприємства;
- 6) розвиток управлінського потенціалу й забезпечення стійкого управління підприємства [9].

Управлінням розвитку персоналу може бути спрямована діяльність, що охоплює процеси розвитку та удосконалення навичок, знань і компетенцій працівників підприємства з метою підвищення їхньої продуктивності, ефективності та адаптивності до змін у робочому середовищі. Основне завдання керівництва підприємства полягає у створенні таких умов для розвитку працівників, щоб збільшити віддачу кожного працівника в межах як окремого функціонального підрозділу, так і підприємства загалом.

Серед переваг ефективного управління розвитком персоналу можна виокремити наступні [12]:

- 1) набуття працівниками нових знань та навичок для досягнення цілей підприємства;
- 2) підвищення внутрішньої мотивації працівників на довгостроковий період та збільшення їх відданості щодо виконання обов'язків;
- 3) підвищення конкурентних переваг кожного працівника та забезпечення їх систематичного професійного розвитку;
- 4) розвиток потенціалу працівників компанії та реалізація їх потенційних можливостей;
- 5) розвиток співпраці, довіри та формування команди;
- 6) формування резерву керівників компанії;
- 7) підвищення гнучкості реакції на зміни у зовнішньому середовищі;
- 8) зниження опору у працівників щодо запровадження змін підприємства.

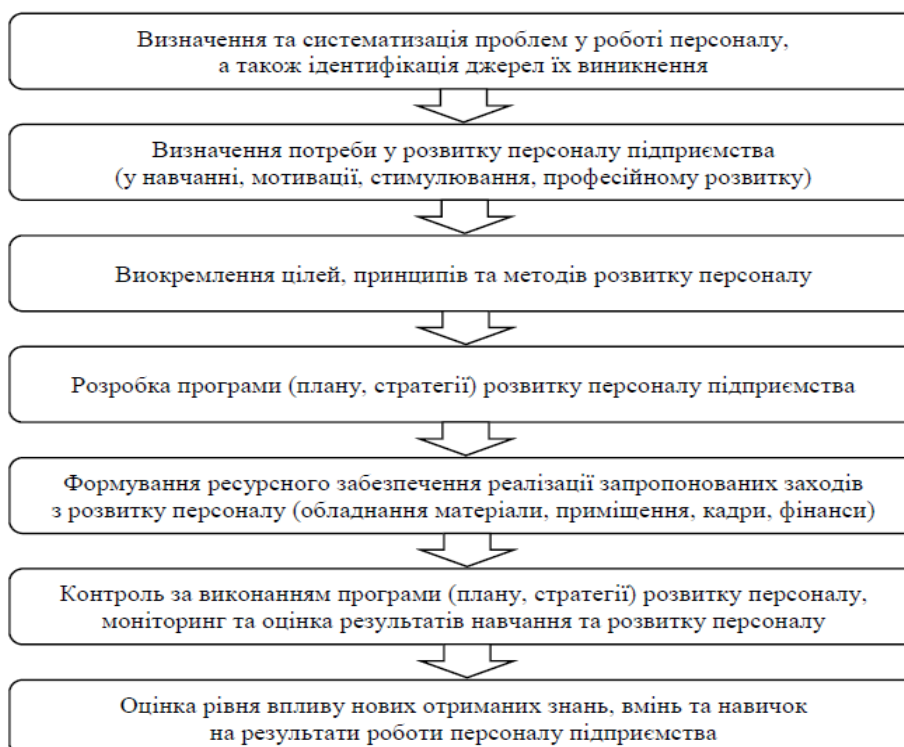


Рис. 6. Алгоритм розвитку персоналу підприємств



Якісне управління розвитком персоналу відіграє критичну роль в сучасних підприємствах. Це сприяє забезпеченню постійного розвитку та підвищенню компетентності працівників, що має безпосередній вплив на конкурентоспроможність та успіх підприємств. Залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих співробітників, постійне навчання та пристосування до змін у галузі та ринку стають необхідністю в умовах постійної динаміки бізнесу. Таке управління дозволяє зберегти і привернути талановитих працівників, а також підтримує їхню мотивацію, задоволеність роботою та вірність підприємству, що має вирішальне значення для стабільності й успіху галузі в цілому.

Управління розвитком персоналу на підприємстві – це процес, в основу якого закладено аналітичну базу, що включає: визначення потреби в персоналі; проведення оцінки заходів у підборі персоналу та його найму; оцінку складу персоналу підприємства, його якісний та кількісний аналіз; оцінку та аналіз руху персоналу; аналіз та оцінку діяльності з прогнозування, планування та управління персоналом; оцінку професійних характеристик персоналу, його відповідності посаді; визначення потреби у навчанні та розвитку співробітників. Алгоритм розвитку персоналу підприємства представлений на рис. 6.

Основна мета розвитку персоналу полягає в тому, щоб не тільки забезпечити підприємство високопрофесійними, кваліфікованими співробітниками, а й розвивати у співробітників потребу в постійному розвитку, зробити цей процес найважливішою структурною частиною діяльності підприємства, базовою частиною його управлінського циклу.

Посилення боротьби, глобалізаційні виклики, впровадження гнучких управлінських структур та матричних концепцій зумовили виникнення принципово нових завдань щодо управління персоналом. Комплекс завдань поступово розширювався та почав враховувати пошук та підбір кваліфікованих працівників, збереження на підприємстві висококваліфікованих працівників, створення умов для постійного зростання професійного рівня працівників, здобуття нових компетенцій, оптимізації бізнес-процесів та створення умов для раціонального використання трудових ресурсів, заохочення до переходу на нові технології роботи, використання сучасних технічних рішень та програмних продуктів, здійснення професійної орієнтації, злагодження та формування професійної команди. Розвиток персоналу на підприємстві має здійснюватися з використанням навчальних персонал технологій, пошуку, відбору та найму персоналу, підвищення ефективності (реінжинірингу), моніторингу та контролю праці персоналу, автоматизованих інформаційних технологій [15]. Сутність основних персонал-технологій наведено в табл.4.

Таблиця 4

## Сучасні технології розвитку управління персоналом

Технологія	Особливості технології	Підсистема управління
Пошук	HR-менеджер спільно з керівником підрозділу та/або рекрутинговим агентством здійснюють пошук кандидатури на ринку праці чи в іншій компанії з метою підготовки потенційному претенденту комерційної пропозиції. Існує кілька підходів до пошуку фахівців, зокрема хедхантинг, скрінінг, рекрутинг	Пошук та підбір
Навчання та підвищення кваліфікації	Здобуття професійних компетентностей, навчання працівників з метою розвитку та удосконалення професійного рівня, здобуття нових знань та умінь. Навчання може здійснюватися з використанням таких сучасних методів як тренінги, кейс-технології, коучинг, e-learning, самонавчання.	Навчання та підвищення кваліфікації
Перепідготовка	Розширення професійного профілю працівника, здобуття працівником нової професії, що виникає у зв'язку з розвитком чи перепрофілюванням підприємства	Навчання та підвищення кваліфікації
Полікомпетенція	Формування полікомпетенції працівників та здатності працівника періодично, але повторно виконувати професійні обов'язки мінімум на двох посадах.	Навчання та підвищення кваліфікації
Реінженіринг	Перебудова бізнес-процесів на підприємстві з метою отримання значного економічного ефекту та забезпечення раціонального використання трудового потенціалу	Оптимізація використання
Формування команди	Розвиток команди, формування командного духу, стимулювання, координування та інтеграція персоналу та орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів, створення клієнтоорієнтованої колективу.	Мотивація персоналу
Моніторинг та контроль праці	Збирання інформації про зацікавленість працівників, відповідальність, професійність. Застосування формальних та неформальних методів оцінки працівників, внутрішній маркетинг.	Оцінка та мотивація персоналу
Інформаційні технології	Впровадження автоматизованих інформаційних технологій вирішення завдань на робочому місці працівника. Використання інформаційних технологій для забезпечення взаємодії, обліку, оцінки, аналізу трудових ресурсів на підприємстві.	Оптимізація бізнес-процесів

Впровадження тієї чи іншої технології розвитку персоналу на підприємстві потребує виконання певного алгоритму дій. Першим етапом є формування завдань з розвитку персоналу відповідно до корпоративної стратегії підприємства. Наступний етапом є вибір технології розвитку персоналу та розробка проєкту її впровадження. На третьому кроці здійснюється затвердження нової технології розвитку персоналу підприємства та відображення її положень в інших програмних та планових документах організації. Важливим кроком щодо впровадження будь-яких нововведень є ознайомлення персоналу з

новою технологією розвитку персоналу. На заключному етапі здійснюється моніторинг впровадження технології розвитку персоналу підприємства, оцінка її ефективності та внесення змін [3].

Досліджуючи розвиток системи управління персоналом доречно розкрити його сутність. Кілька загальновідомих трактувань розвитку персоналу наведено в табл.3. Узагальнення думок дослідників дозволяє дійти висновку, що під розвитком персоналу потрібно розуміти діяльність з підготовки працівників підприємства до вирішення нових виробничих завдань, кар'єрного зростання, адаптація нових працівників та їх розміщення [2,3,4,7,12]. Слід зазначити, що основні школи з управління персоналу дещо з різних точок зору розкривається зміст розвитку персоналу. Японська та Американська школа роблять основний акцент на професійних здібностях, тоді як Європейська відводить також велику роль соціальним ознакам [7].

Очевидно, що найвищу цінність для підприємства становитиме той працівник, який отримує задоволення від роботи в компанії, який націлений на особистісний результат. Важливо, щоб завдання, які виконує працівників відповідали внутрішньому світу працівника, його уподобанням, світогляду, світосприйняттю. Як наслідок, працюючи над саморозвитком, над задоволенням особистісних потреб в якісному вирішенні виробничих завдань підприємство отримує мотивованого працівника з найвищим коефіцієнтом віддачі.

Цифрові технології мають значний вплив на підвищення ефективності управління персоналом підприємств виробничої та обслуговуючої сфери транспортної галузі. Використання інноваційних цифрових технологій створюють для підприємств суттєві конкурентні переваги. Залишається недостатньо вивченим питання використання цифрової моделі управління персоналом, яка була б узгоджена із загальною стратегією розвитку підприємства та спрямована на забезпечення її реалізації. Тому проблема впровадження цифрових технологій у сферу менеджменту персоналу набуває дедалі більшої актуальності та потребує більш детальних досліджень [26].

Новим викликом в сучасних умовах стало переосмислення підходів до системи управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. Ринкові умови не лише змінили вимоги до набору та підбору працівників, але й призводять до необхідності впровадження нових технологій роботи з персоналом (кадровий маркетинг, аутсорсинг, фріланс), та застосування нових термінів (хедхантинг, скрінінг, рекрутинг, пошук працівників, відкритий простір). Змінюються і традиційні інструменти підбору працівників. Все більше підприємці здійснюють пошук не просто кандидатів на вакантну посаду, а звертають увагу на пошук і відбір працівників, які можуть запропонувати щось нове на підприємстві, створити систему, яка здатна генерувати додаткову вартість. Іншими слова працівник доводить, що його вміння є цінними і потрібними підприємству і створює відповідну посаду для себе на підприємстві.

Вочевидь стратегія управління персоналом має базуватись на плані розвитку системи управління персоналом. Існує низка підходів до вибору стратегії управління персоналом організації і її напрямів, заснованих на різних ключових елементах. У якості останніх може виступати життєвий цикл організації. Так, на етапі формування підприємства стратегія управління персоналом полягає у формуванні корпоративних культури, вибору моделей управління. На стадії зростання стратегія управління персоналом спрямована, насамперед, на залучення нового персоналу та оптимізацію організаційної структури; на етапі стабілізації – на оцінку ефективності діяльності системи управління персоналом; на стадії кризи – на діагностику кадрового потенціалу, підтримку реорганізації, проведення оптимального аутплейсменту й вирішення конфліктів, які загострюються в цей період розвитку організації [27]. Об'єктивно, стратегія управління персоналом націлена на досягнення загальних цілей підприємства у різних умовах зовнішнього середовища та на різних етапах життєвого циклу. Незалежно від періоду діяльності головне в стратегії – це забезпечення формування та збереження конкурентних переваг (рис. 7).



Рис. 7. Матриця виробу стратегій розвитку персоналу

Враховуючи те, що стратегія розвитку персоналу націлена на формування ефективної команди здатної вирішувати виробничі завдання, рівень розвитку трудового та виробничого потенціалу можна використати для вибору ефективної стратегії. Стратегія розвитку персоналу має базуватися на досягнутому рівні та орієнтуватися на реальні цілі розвитку кадрового складу.

Процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи - підсистеми [1]:

- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробка автоматизованої системи управління персоналом);
- підбір та найм персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);
- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);
- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);
- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);
- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);
- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);
- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);
- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування).

Слід підкреслити, що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування. У якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [13]. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність впровадження на підприємстві системи стратегічного управління.

Отже, з урахуванням вищевикладеного відзначимо, що під стратегічним управлінням персоналом варто розуміти багаторівневий комплексний процес визначення довгострокових напрямів із кадрової роботи та забезпечення досягнення стратегічних цілей із метою формування, розвитку й ефективного використання персоналу підприємства.

Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток визначає найбільшу значимість і необхідність впровадження стратегій управління персоналом у системи управління кожним сучасним підприємством. Лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу підприємству транспортної галузі гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників. Сказане підтверджується досвідом провідних компаній розвинутих країн, успіх котрих обумовлений переважно створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку трудового потенціалу [27].

Людський капітал сьогодні визнаний ключовим чинником існування підприємства, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою [29].

Розуміння об'єктивної потреби в розвитку персоналу потребує виділення основних переваг, які отримують як працівник, так і підприємство загалом за ефективної реалізації цього процесу. До таких переваг можна віднести підвищену цінність висококваліфікованих фахівців, гарантовану зайнятість, перспективу формування та реалізації висхідної кар'єри, високу адаптивність і максимальну підготовку персоналу до перспективних завдань; умотивованість та задоволеність роботою, можливість виявлення

перспективних працівників і менеджерів, формування якісного й дієвого кадрового резерву; використання передових технологій, суттєве покращення якості послуг, що забезпечить підтримку конкурентних позицій підприємства, швидке реагування кваліфікованого персоналу на зміни середовища та потреби споживачів, підвищення ефективності для підприємства процесу безперервної підготовки й розвитку персоналу транспортної галузі.

Процес розвитку персоналу підприємства повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, упровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру. На нашу думку, в основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку транспортного підприємства; налагодженість системи зворотного зв'язку між усіма ланками підприємства; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу; наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства [13,21].

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства.

У якості основних завдань стратегічного розвитку персоналу вчені [1,6,9,18, 20,26] виділяють такі:

- розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, включати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;
- удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;
- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;
- управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);
- формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);
- покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів) [26].

Отже, як впливає з вищевикладеного, загальна стратегія установлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємств транспортної галузі на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає персонал, із яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємствам для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Однак на практиці при визначенні рівня розвитку працівників у конкретних умовах виникає низка труднощів.

Таким чином, удосконалення системи розвитку персоналу підприємств транспортної галузі—це система взаємопов'язаних дій, що включають розробку стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою та професійним зростанням, організацію процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури. У сучасних економічних умовах управління розвитком персоналу набуває все більшого практичного значення, розглядається як фактор підвищення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку підприємства. Зміни параметрів зовнішнього середовища, що відбуваються, зумовлюють необхідність осмислення характеру та причин цих змін, здійснення їх прогнозування, імітації ринкових варіантів для вибору цілей роботодавця та встановлення пріоритетів їх досягнення. Відповідно це призводить до зростання ролі стратегічного підходу до управління розвитком персоналу на підприємстві.

Підсумовуючи, можна сказати, що завданням кадрової служби та вищого керівництва будь-якого підприємства транспорту є формування такої системи розвитку персоналу, яка б максимально сприяла

підвищенню ефективності його діяльності. Грамотно побудована система розвитку персоналу підприємства, що ставить на перше місце свій персонал, його інтереси, добробут, неодмінно дозволять підприємству досягти великих успіхів. Головне – ця система має бути чітко розроблена та організована, базуватися на конкретних цілях та принципах, відповідати інтересам як керівництва, так і самого персоналу, і має бути спрямована на досягнення загальних стратегічних цілей транспортної галузі.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрям

Транспортна галузь України в останні десятиліття зазнала як позитивних, так і негативних змін. Реформування та розвиток транспорту та транспортної інфраструктури почало набувати системного та продуманого характеру. Негативно на реалізацію Транспортної стратегії вплинули карантинні обмеження через COVID-19, а потім війна. Національну транспортну стратегію України до 2030 року найближчим часом буде відкориговано із врахуванням сучасних викликів. Сьогодні окреслюються нові стратегічні цілі розвитку транспортної галузі. Основні транспортні пріоритети ґрунтуються на: стратегічних цілях національного розвитку, ключових викликах та діагностиці транспортного сектора, стратегічних цілях європейської інтеграції. Для цього використовуються кращі практики стратегічного планування та досвід країн які зазнали руйнувань через війну та різні військові конфлікти.

Саме стратегічне управління персоналом повинне сприяти посиленню можливостей підприємствам транспортної галузі протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони в зовнішньому оточенні; розширенню конкурентних переваг за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей організації, так і особистих цілей працівників. Стратегія управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом підприємств транспортної галузі: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професії, кваліфікації тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне та побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо); вдосконалення системи управління персоналом організації (складу та змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо). Розробляючи стратегію управління персоналом, необхідно керуватися правилом: в основу вдосконалення систем і методів управління повинні бути покладені людські ресурси, що розглядаються в сукупності різних елементів системи управління персоналом.

Вдосконалення програм розвитку і навчання персоналу має бути цілісним процесом, що охоплює інноваційні підходи, персоналізацію, залучення креативних технологій, активне керівництво та постійний зворотний зв'язок. Все це допоможе підприємствам транспортної галузі підвищити ефективність навчальних ініціатив і сприяти подальшому їх розвитку.

### Література

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
2. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. (2014). Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. *Молодий вчений. Економічні науки*. №6. С. 73- 75 [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6(1)_19)
- 3.Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14. <https://modecon.mnau.edu.ua/management-of-personnel-development-as-method-of-ensuring-of-high-level-employees-engagemen>
4. Борданова Л. С., Рощина Н. В. Особливості розвитку персоналу в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_5\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_30)
5. Брїч В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13-16. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6014/1/d1%83.pdf>
6. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. — Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. - 304 с.
7. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4 (04). С. 200-204. [https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/4\\_2016/41.pdf](https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/4_2016/41.pdf)
8. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно - активних промислових підприємств. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*, (2014).

- Том 15. № 3. С. 12-20.  
[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/301/1/%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%b0%202014-15\\_3.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/301/1/%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%b0%202014-15_3.pdf)
9. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : [монографія] / І.А. Грузіна, В.І. Дериховська. – Х. : вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
10. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97-105.  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_14)
11. Державна служба статистики України. Економічна статистика / Економічна діяльність / Транспорт. Київ, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
13. Козенков Д.С., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
14. Колот А. М., Герасименко О. А. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1 (29). С. 6-25.  
<https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732>
15. Кузьменко А. О., Мирошніченко Г. Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 874-880. Бірк://іоі.оргд/10.32782/2524-0072/2018-19-132
16. Красношпака В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (1). С. 162-165.  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_12%281%29\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_12%281%29_40)
17. ЛОЗА, С. (2023). ІНВЕСТУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ – ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (1), 200–211.  
<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-28>
18. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С.116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023.116-122>.
19. Михайлова О.С., Чухліб В.С. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 5 (16). С. 158–162. [https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/16\\_2018/29.pdf](https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf)
20. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С. 137–141. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382/411>
21. Овчар П.А. Економічний розвиток автотранспортної галузі України в умовах глобальних викликів: [моногр.] П. А. Овчар. К.: ЦП «Компринт», 2018. 374 с.
22. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 74-76. URL: [Бйр://кбгзоп.ш/оита1/есопотіс\\_08/180.pгі](http://www.kbgezoop.sh/оита1/есопотіс_08/180.pгі)
23. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №42. С.323-327 [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_42\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_42_47)
24. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Закон України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.
25. Пусева М.В. Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури Ураїни. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО* Випуск # 49 / 2023 2 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37>
26. Ремньова, Л., & Забаштанська, Т. (2021). Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 1(25). С. 45-53.  
<http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/235946>
27. Сакун Л., Велькін Б. Управління стратегічним розвитком підприємств транспортної галузі в умовах глобалізаційних викликів *Вісник Хмельницького національного університету* 120 2022, № 5, Том 1 [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-19](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-19)
28. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732>
29. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 52-59. Бірк://іоі.оргд/10.37332/2309-1533.2022.1.7 <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/888/967>

#### References

1. Balabanova L.V. Strategічне upravlnnya personalom pіdpriemstva v umovah rinkovoyi ekonomіki: monografya /L.V. Balabanova, O.V. Stelmashenko. Donetsk: DonNUET, 2010. – 238 s.



2. Bazaliyska N.P., Pilipchuk U.O. (2014). Upravlinnya rozvitkom personalu yak funktsionalna pidsistema upravlinnya personalu. *Molodyi vcheniy. Ekonomichni nauki.* #6. S. 73- 75 [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6(1)_19)
3. Bey G.V. Upravlinnya rozvitkom personalu yak metod zabezpechennya visokogo rlvnya zaluchenosti pratsivnikiv. *Modern Economics.* 2018. # 8. S. 6
4. Bordanova L. S., Roshchyna N. V. Osoblyvosti rozvytku personalu v Ukraini. *Efektivna ekonomika.* 2020. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_5\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_30) (data zvernennia: 20.10.2023).
5. Brych V. Ya., Huhul O. Ya. Teoretychni aspekty rozvytku personalu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu.* 2009. № 5. S. 13-16. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6014/1/d1%83.pdf>
6. Buzko I.R. *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi: monohrafiia / I.R. Buzko, O.V. Vartanova, H.O. Nadon ta in. — Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2009. - 304 s.*
7. Voronina A. V., Nikolaieva K. M. Peredumovy ta osoblyvosti rozvytku personalu pidpriemstva. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy.* 2016. Vyp. 4 (04). S. 200-204. [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4\\_2016/41.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/41.pdf)
8. Hryzovska L.O. Formuvannia metodychnykh pidkhodiv do otsinky efektyvnosti systemy rozvytku personalu innovatsiino - aktyvnykh promyslovykh pidpriemstv. *Ekonomichniy analiz : zb. nauk. prats,* (2014). Tom 15. № 3. S. 12-20. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/301/1/d0%95d0%ba%0%be%0%bd%0%bc%0%96d1%87d0%bd%0%b8%0%b9%20d0%b0%202014-15\\_3.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/301/1/d0%95d0%ba%0%be%0%bd%0%bc%0%96d1%87d0%bd%0%b8%0%b9%20d0%b0%202014-15_3.pdf)
9. Hruzina I.A. *Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom : [monohrafiia] / I.A. Hruzina, V.I. Derykhovska. — Kh. : vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014. — 252 s.*
10. Hetman O. O., Pliasun A. V. Rozvytok personalu v zabezpechenni bezpeky rynku pratsi. *Visnyk Zaporizkohonatsionalnoho universytetu.* 2016. № 1(29). S. 97-105. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_14)
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Transport.* Kyiv, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Zbrytska T. P., Savchenko H. O., Tatarevska M. S. *Upravlinnia rozvytkom personalu: navchalnyi posibnyk.* Odesa: Atlant, 2013. 427 s.
13. Kozenkov D.Ie., Kramarenko A.V., Vyshnevska M.K., Alosyna T.V. *Stratehichne upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva: monohrafiia. Dnipro : Polihraiftsentr «Format», 2022. 116 s.*
14. Kolot A. M., Herasymenko O. A. Innovatsiina pratsia ta yii intelektualizatsiia yak stratehichni vektory stanovlennia novoi ekonomiky. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia.* 2018. № 1 (29). S. 6-25. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732>
15. Kuzmenko A. O., Myroshnychenko H. B. Udokonalennia systemy upravlinnia rozvytkom personalu orhanizatsii. *Ekonomika i suspilstvo.* 2018. Vyp. 19. S. 874-880. [iirk://ioi.ohd/10.32782/2524-0072/2018-19-132](http://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132)
16. Krasnoshapka V. V. Navchannia ta rozvytok personalu v konteksti konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Molodyi vcheniy.* 2014. № 12 (1). S. 162-165. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_12%281%29\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_12%281%29_40)
17. LOZA C. (2023). INVESTMENT IN THE TRANSPORT INDUSTRY - AS THE BASIS OF RECOVERY OF THE COUNTRY'S ECONOMY. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS,* (1), 200–211. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-28>
18. Luchnykova T. P., Tarnovska I. V., Vorobiov Ye. V. Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu. *Biznes Inform.* 2023. №1. C.116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023.116-122>.
19. Mykhalilova O.S., Chukhlib V.Ie. *Sutnist stratehichnoho upravlinnia personalom. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia.* 2018. Vypusk 5 (16). S. 158–162. [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16\\_2018/29.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf)
20. Naumova O.O. *Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva. Vcheni zapysky Universytetu «KROK».* 2021. № 1(61). S. 137–141. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382/411>
21. Ovchar P.A. *Ekonomichniy rozvytok avtotransportnoi haluzi Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv: [monohr.] P. A. Ovchar. K.: TsP «Kompriynt», 2018. 374 s.*
22. Partyka I.V. Teoretychni aspekty rozvytku personalu ta yoho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pratsivnykiv ta pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu.* 2014. Vyp. 8. Ch. 4. S. 74-76. URL: [ir:/kehrop.sh/oyta1/esopotis\\_08/180.rhig](ir:/kehrop.sh/oyta1/esopotis_08/180.rhig)
23. Pluhina Yu. A. Rozvytok personalu pidpriemstva: pidkhody, sutnist, modeli. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti.* 2014. №42. S.323-327 [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_42\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_42_47)
24. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku : *Zakon Ukrainy vid 30 travnia 2018 roku № 430-r.* URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r>.
25. Pusieva M.V. *Stratehichni napriamy vidnovlennia ta rozvytku transportnoi infrastruktury Uurainy. EKONOMIKA TA SUSPILSTVO Vypusk # 49 / 2023 2 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37*
26. Remnova, L., & Zabashtanska, T. (2021). Kontseptualni zasady navchannia personalu v umovakh didzhytal-transformatsii biznesu. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia.* № 1(25). S. 45-53. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/235946>
27. Sakun L., Vielkin B. *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv transportnoi haluzi v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu 120 2022, № 5, Tom 1 https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-19*
28. Syvolap L. A., Khavalys S. S., Nikolaienko R. B. *Analiz rozvytku personalu pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732*
29. Fedoryshyna L. M., Harvat O. A. *Rozvytok personalu v systemi korporatyvnoho upravlinnia. Innovatsiina ekonomika.* 2022. № 1 (90). S. 52-59. [iirk://ioi.ohd/10.37332/2309-1533.2022.1.7](http://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.7) <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/888/967>