

ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ

СПІЦИНА Ангеліна¹, ЯРОВА Руслана², ШЕВЧЕНКО Ольга³

¹Національний транспортний університет
<https://orcid.org/0000-0001-9730-6249>

e-mail: angel7a@ukr.net

²Національний транспортний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5525-1059>

e-mail: yarovaruslana@ukr.net

³Національний транспортний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9996-7689>

O.Shevchenko2807@gmail.com

Розглянуто економічні та організаційно-правові аспекти, актуальні питання застосування функціонального підходу до управління персоналом в умовах невизначеності, кризи, воєнного стану. Проаналізовано тенденції щодо управління персоналом на підприємствах в умовах воєнного стану. Військові дії, розпочаті росією проти України, підкреслили життєву важливість транспортного сектору для української економіки та суспільства. Від початку війни росія намагається обмежити транспортне сполучення України з країнами-партнерами.

Доведено, що управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства.

Практична значущість статті полягає у тому, що на основі аналізу літературних джерел щодо основних засад управління персоналом та узагальнень досліджень щодо тенденцій у цій сфері діяльності в умовах воєнного стану, визначено характеристики функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу через призму їх збереження на підприємствах транспортної галузі.

Ключові слова: персонал; економічні та організаційно-правові аспекти, невизначеність, воєнний стан; управління персоналом; транспортна галузь, підприємство

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-7>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів життя та функціонування організації, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності. Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємствах транспортної галузі, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами.

Воєнний час потребує рішучих дій від менеджменту підприємств, а саме: прискорення прийняття управлінських рішень, гнучкість стилю керівництва, удосконалення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, їхнього ментального здоров'я, підтримання їхньої продуктивності тощо. Все це вимагає розроблення нових, адаптації до форс-мажорних умов функціонування інструментів управління персоналом. Зважаючи на те, що досвіду управління персоналом на українських підприємствах в умовах воєнного стану немає, це формує нові виклики для науковців галузі менеджменту та адміністрування.

Війна в Україні суттєво змінила мотиви людей до праці, вплинула на їх першочергові інтереси, потреби, а відтак, виникла необхідність у дослідженні управління мотивацією персоналу в умовах тривалого продовження військових дій, виникнення та поширення усе нових видів ризиків і загроз

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Згідно з останніми дослідженнями і публікаціями, в умовах війни управління персоналом стає важливішим і складнішим завданням, ніж у звичайних умовах. Працівники стикаються зі стресом, втому, високим ризиком для життя та здоров'я, що вимагає від керівництва більш тонкого і обачного підходу до управління. Цій тематиці були присвячені праці таких теоретиків та практиків: Л.В. Болабанова, О.А. Гавриш, О.Д. Данилюк, О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський, О.М. Криворучко, О.Ф. Мельничук, О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна, Л.В. Михайліченко, З.Я. Шацька та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження економічних та організаційно-правових аспектів управління персоналом транспортної галузі та визначення актуальних проблем управління персоналом, а також впливу ефективності системи управління персоналом на сталий розвиток транспортного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У досягненні сталого розвитку України до 2030 року, головною метою є захист національних інтересів країни у сферах сталого економічного зростання, розвитку громадянського суспільства та держави. Це покликано забезпечити підвищення рівня та якості життя населення, забезпечення конституційних прав і свобод людини і громадянина. З метою досягнення цих цілей особлива увага приділяється забезпеченню балансу між економічним, соціальним і екологічним аспектами сталого розвитку України. Важливо зазначити, що це також включає необхідність забезпечення відповідного розвитку транспортної галузі.

Розвиток транспортної галузі є надзвичайно важливим для соціально-економічного прогресу, оскільки вона забезпечує транспортування вантажів і пасажирів як на внутрішніх маршрутах, так і в контексті експорту-імпорту та транзиту. Крім того, транспорт є необхідною складовою загальної державної економічної політики та має важливе значення для забезпечення обороноздатності країни. Водночас, транспортна галузь є ключовим показником соціально-економічного розвитку держави з екологічною спрямованістю, оскільки вона впливає на якість життя населення, створює сприятливе середовище для економічного зростання та розвитку підприємницької діяльності, а також забезпечує охорону навколишнього середовища й інші аспекти[15].

Військові дії, розпочаті росією проти України, підкреслили життєву важливість транспортного сектору для української економіки та суспільства. Від початку війни росія намагається обмежити транспортне сполучення України з країнами-партнерами. Це має вирішальне значення для внутрішнього постачання життєво важливих споживчих товарів і своєчасної доставки міжнародних гуманітарних та оборонних вантажів.

В результаті конфлікту в нашій країні транспортна інфраструктура стала головною мішенню ворога. Внаслідок систематичних обстрілів було пошкоджено 25000 км автомобільних доріг, 6500 км залізничних колій, 315 мостів та 19 аеропортів (12 з них цивільні). Повітряне сполучення з рештою світу було повністю перервано, а порти заблоковано [16]. Незважаючи на всі ці руйнування, завдання компенсувати втрачені промисловістю ресурси було покладено на залізничний та автомобільний транспорт. З моменту введення воєнного стану в Україні саме ці види транспорту почали забезпечувати українську армію зброєю та іншими предметами першої необхідності. Також забезпечували необхідний кругообіг національної економіки, евакуюючи населення в безпечні місця і продовжуючи перевозити продовольство, гуманітарні вантажі та будівельні матеріали для відбудови зруйнованих окупаційними військами населених пунктів.

Основою держави, суспільства і звичайно підприємства, при всіх економічних формаціях, є люди, їхній досвід, освіта, вміння, трудова мотивація, тобто персонал.

Слід зауважити, що в сучасних умовах господарської діяльності транспортних підприємств істотно змінюється роль працівників, які із пасивних, статистичних виконавців перетворюються на активних учасників не тільки процесу виробництва, надання послуг, а й активно беруть участь на всіх рівнях в управлінні підприємством, включаються у процес прийняття рішень на підприємстві не лише оперативного і тактичного характеру, а й стратегічного значення[18].

Персонал є ключовим елементом, який визначає ефективність розвитку транспорту, і правильне керівництво ним забезпечує конкурентоспроможність та прибутковість галузі.

Одним з головних чинників успіху транспортного підприємства є грамотна робота керівництва, його здатність приймати правильні рішення, ставити цілі та знаходити шляхи їх здійснення. Але не дивлячись на це, головним чинником вдалої діяльності підприємства залишається вміння керівника управляти людськими ресурсами [10].

Процес управління ресурсами на транспортному підприємстві розглядається як процес прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціоналізацію використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування транспортного підприємства [14].

Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну

користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства

Персонал підприємства – це наймані працівники, тобто особи, які уклали трудовий договір (контракт) із роботодавцем – стверджує Балабанова Л.В. [1].

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [5].

З іншого боку, управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів, направлений на досягнення поставленої цілі [2].

Сутність управління персоналом, у тому числі працівниками, роботодавцями та іншими власниками підприємств, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктами управління та об'єктами управління. Ці відносини базуються на принципах, методах і формах, що впливають на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою отримання від них максимальної користі.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання ухвалення рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів [10].

Основними етапами управління персоналом підприємства є наступні:

- планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;
- залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;
- відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінка кандидатів та відбираються кращі із претендентів;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників підприємства з метою залучення та збереження кадрів;
- професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу;
- навчання персоналу як безперервний процес, що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;
- оцінка діяльності працівників (атестація кадрів);
- трудове переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення працівників), метою якого є більш раціональне їх використання;
- підготовка керівних кадрів як важливої складової усієї системи управління персоналом [10].

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату підприємства, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До ключових функцій системи управління персоналом сьогодні належать:

- залучення та відбір персоналу;
- управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;
- удосконалення системи оплати праці;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалення методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [1].

Управління персоналом є ефективним, якщо на підприємстві дотримуються таких умов: здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів; використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи; система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників; використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень; здійснюється практика делегування повноважень підлеглим [4].

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність.

Виходячи з потреб будь-якого підприємства, в тому числі і транспортного, можемо зауважити, що персонал підприємства поділяється на промислово-виробничий і непромисловий. До промислово-виробничого персоналу належать працівники основних і допоміжних цехів, відділів, служб, науково-дослідних відділів. До складу непромислового персоналу входять працівники підрозділів, що не пов'язані з основною виробничою діяльністю підприємства: житлово-комунального господарства, дитячі, культурно-побутові, медичні та інші підрозділи. Промислово-виробничий персонал підприємства складається з інженерно-технічних працівників, робітників, службовців, молодшого обслуговуючого персоналу, учнів та охорони [10]. Структуру персоналу подано на рис. 1.

Персонал підприємства характеризується своєю структурою, якісною і кількісною характеристиками.

Процес управління персоналом є складним і багатограним, він діє за методами дослідження, при допомозі принципів, виконуючи окремі функції та використовуючи методи управління. Дослідження стану управління персоналом на підприємствах доречно здійснювати за допомогою методів, які в свою чергу об'єднані в групи: методи формування; методи впровадження; методи обґрунтування; методи обстеження; методи аналізу.

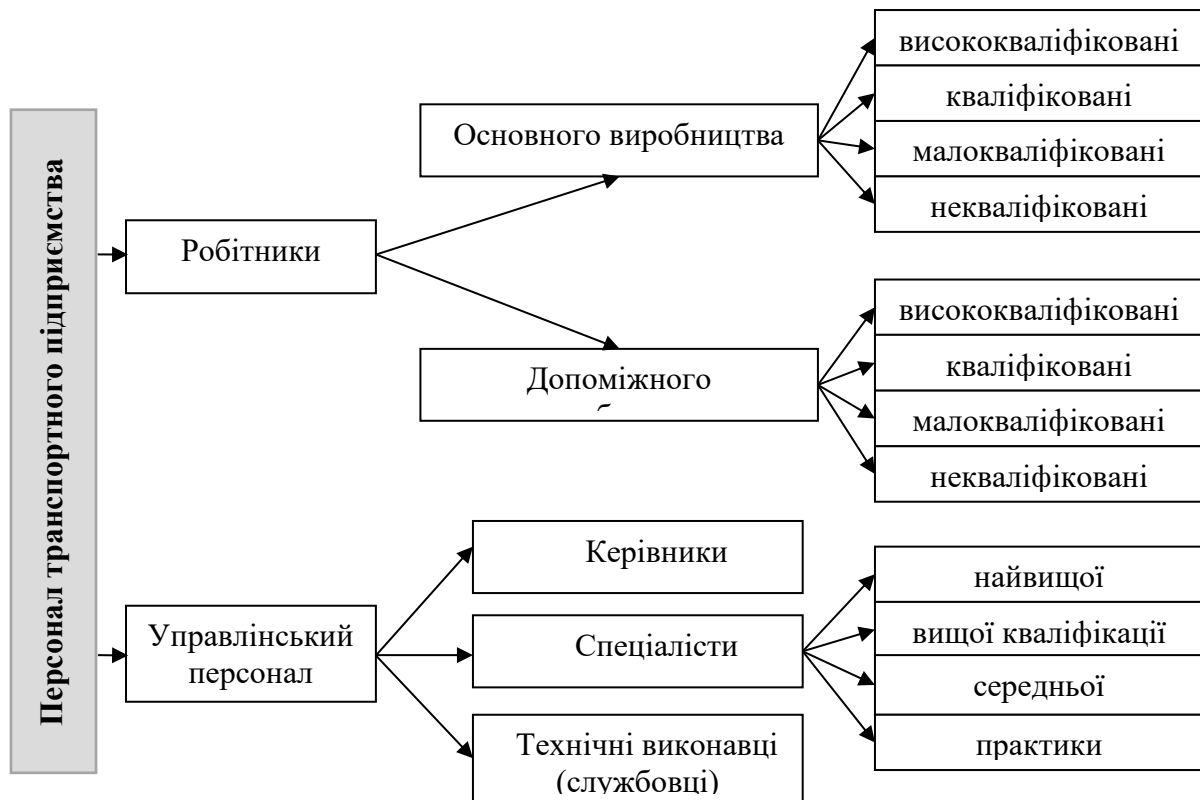


Рис. 1. Структура персоналу транспортного підприємства

Принципи управління персоналом підприємства складаються з двох груп: характеризують вимоги до управління персоналом; визначають напрями розвитку управління персоналом транспортного підприємств.

Перша група принципів включає такі з них: відповідності функцій управління персоналом цілям виробництва, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, прогресивності, перспективності, оперативності, комплексності, оптимальності, науковості, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності.

Другій групі підпорядковані принципи концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, безперервності, ритмічності та цілеспрямованості.

Забезпечення узгодженості, взаємозв'язку і взаємодії між господарюючим суб'єктом і зовнішнім середовищем у досягненні, намічених цілей і завдань, підвищення результативності спільних дій з урахуванням законів суспільного розвитку є головним завданням вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством [2].

Наведений організаційно-економічний механізм управління персоналом транспортного підприємства потребує: уточнення цілей управління з точки зору зацікавлених сторін; факторів, що впливають на його формування і функціонування; особливостей організаційної структури з точки зору виконуваних функцій; побудови гнучкого механізму оцінки ефективності з точки зору досягнення поставлених цілей (рис.2).

Як видно з рис. 2 результатом функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом є соціальний і економічний ефект від зростання рівня управління персоналом, який виражається ступенем досягнення цілей і завдань підприємства[41].

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед транспортним підприємством.

Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом[20].

В економіці відбуваються структурні зміни, які безпосередньо впливають на практику управління персоналом. Зокрема, цей ефект проявляється в гнучкості управління, децентралізації та інтеграції, приватизації, зростанні інновацій, організації праці та якості трудового життя, а також у посиленні схильності людей брати участь в управлінні.

В умовах повномасштабної війни та загроз безпеці, ефективне управління персоналом є необхідною умовою забезпечення виживання бізнесу, успішного виконання уставних завдань та досягнення поставлених цілей підприємства. Окрім того, застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану допомагає забезпечити максимально можливу, в умовах довготривалої дії стресових чинників, ефективність роботи персоналу, зменшення втрат та ризиків, збільшення працездатності та професійної майстерності співробітників[3].

Зазначимо, що незважаючи на значні напрацювання щодо розкриття актуальних проблем ефективності управління персоналом підприємств в умовах війни, кризи, невизначеності, єдиної позиції серед учених не існує. Віддаючи належне проведеним теоретичним дослідженням і практичній оцінці ефективності управління персоналом, існує потреба у більш ґрунтовному дослідженні перспективних напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємств транспортної галузі в складних умовах кризових явищ, війни, невизначеності сучасного стану в країні.

Так, вчений Коцур А. аналізує особливості функціонування підприємств під час війни, зокрема зміни в трудовому законодавстві, масову міграцію населення, внутрішні переміщення, евакуацію підприємств, військову мобілізацію та логістичні проблеми. Він також пропонує основні завдання для фахівців з управління персоналом, які полягають в адаптації системи управління до нових законодавчих умов, збереженні існуючого персоналу, впровадженні дистанційної роботи та прискореному навчанні нових працівників [9].

Шацькою З. розроблено механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, який ґрунтується на оцінці впливу військових дій на ведення бізнесу в регіоні. Цей механізм підкреслює важливість вибору форм організації роботи під час війни [19].

Аналіз методів стимулювання персоналу в умовах війни, більшість з яких мають соціально-психологічний характер, і підкреслює важливість розвитку методів дистанційного менеджменту для забезпечення безпечних умов праці досліджено в роботі науковця Черепа О. Г. [18].

Вчені Деркач М. та Мізіна О. проаналізували інструменти управління персоналом під час війни, що включають організаційно-адміністративні (впровадження дистанційної роботи, регулярні наради, безстрокові відпустки), безпекові (розробка плану дій у різних ситуаціях, створення безпечних просторів, евакуація родин співробітників), соціально-психологічні (психологічна та гуманітарна підтримка, чіткий розподіл обов'язків) та економічні (перехід з фактичної на фіксовану зарплату, премії за роботу під час тривоги та за заміну відсутніх працівників). Хоча деякі з цих заходів можуть суперечити чинному трудовому законодавству, ідея впровадження ситуативного авторитарного управління разом із турботою про співробітників та їхні родини є обґрунтованою [4].

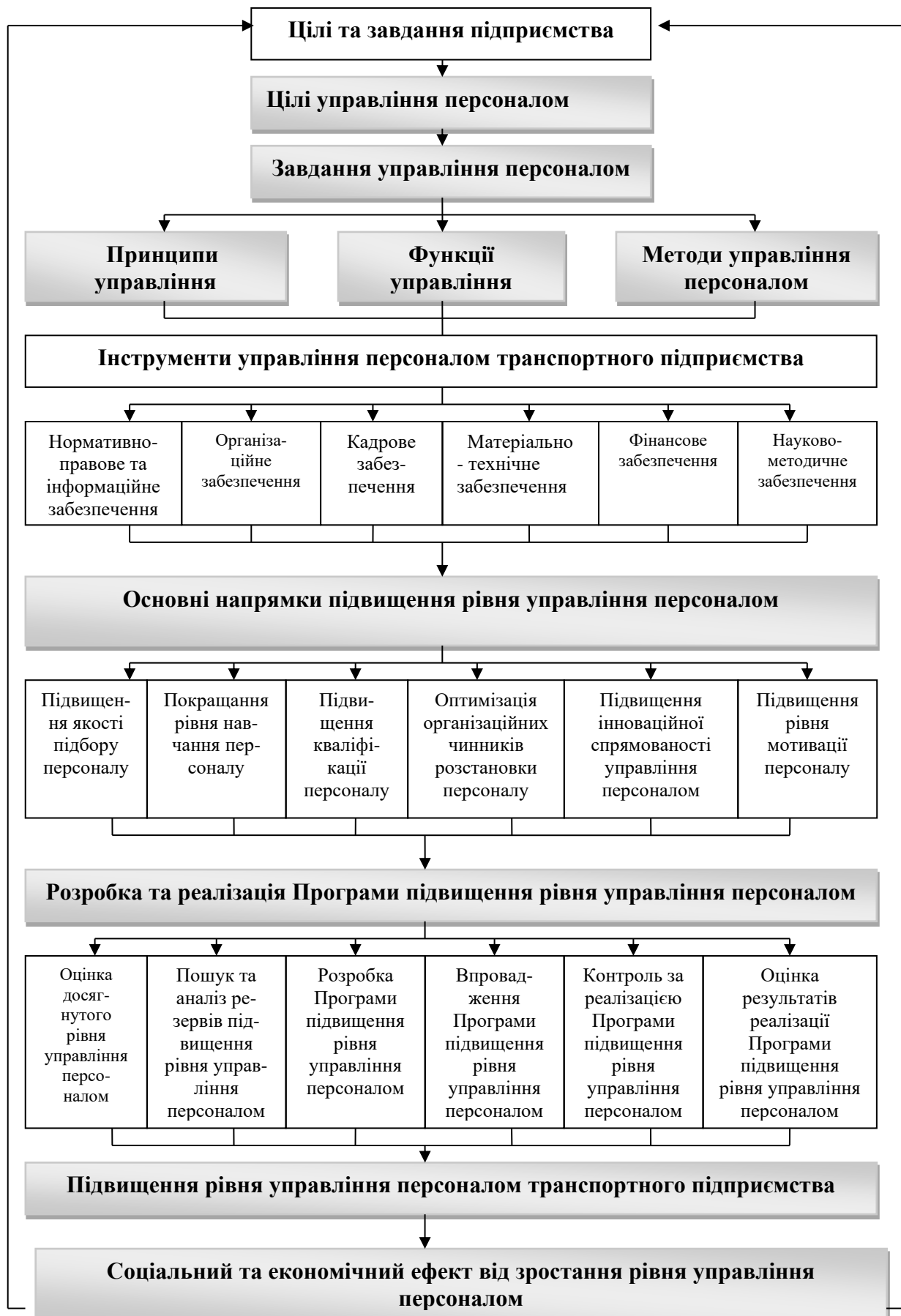


Рис. 2. Організаційно-економічний механізм управління персоналом транспортного підприємства

Науковці Данилюк О.Д., Серета Г.В. вказують, що інноваційні підходи до управління трудовими відносинами в умовах війни в Україні мають бути співвіднесені з наступними викликами війни: фізична безпека працівників, релокація бізнесу, оптимізація чисельності персоналу, військова мобілізація працівників, матеріальна безпека та соціальний захист працівників, деформації внутрішніх комунікацій, емоційний стан та ментальне здоров'я персоналу, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, інклюзія робочих середовищ, наближення продуктивності та рівня оплати праці до загальноєвропейських [3].

В той же час, Саричев В. вказує, що поряд з поточними викликами, що впливають на вітчизняний бізнес, важливим є забезпечення ефективності у сфері управління персоналом, звертаючи увагу на такі ключові аспекти: світоглядний аспект передбачає оновлення філософії керування; методологічний аспект вимагає вибору та адаптації ефективних управлінських інструментів до поточних умов; прикладний аспект, який базується на аналізі та узагальненні досвіду, набутого під час війни [13]. Окрім того, науковець зазначає, що воєнний стан спричинив значні зміни у сфері управління трудовими ресурсами, які включають кілька ключових аспектів. По-перше, зросла популярність дистанційної роботи, що викликало потребу в удосконаленні комунікаційних систем між співробітниками та розробці ефективних механізмів для контролю дотримання трудової дисципліни. По-друге, виникла необхідність облаштування офісів та виробничих приміщень альтернативними джерелами електроенергії через часті перебої в електропостачанні. По-третє, адаптація графіків роботи стала важливою через постійні обстріли та повітряні тривоги, що вимагає гнучкості в робочому розкладі. Нарешті, змінилася ставлення роботодавців до вибору кандидатів, з відкиданням гендерних та вікових упереджень на користь професійних та ділових якостей працівників. Ці зміни в управлінні трудовими ресурсами відображають адаптацію до викликів сучасності, забезпечуючи здатність підприємств витримувати непередбачувані обставини та підтримувати продуктивність [13].

Узагальнемо зміни, які відбулися із введенням воєнного стану в Україні:

1. В першу чергу фокус змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли виникає смертельна загроза, перш за все потрібно переселити себе та свою родину в безпечніше місце. Якщо це неможливо, то забезпечити рідних життєво необхідними речами: водою, їжею та ліками. Решта відходять на другий план, серед них і робота.

2. Сьогодні стабільність дуже важлива для тих, хто перебуває в більш-менш безпечних умовах. Якщо раніше велика кількість людей була націлена на розвиток і кар'єрний ріст, то зараз наявність роботи в цілому і фінансова стабільність для забезпечення себе і сім'ї стали більш важливими.

Отже, воєнний стан може вплинути на якість управління через обмеження свободи дій і рішень, надзвичайні обставини та нестабільність політичної та економічної ситуації. Однак якщо підприємства готуються до таких ситуацій і швидко й ефективно на них реагують, вони можуть підтримувати високу якість управління. Наприклад, своєчасне планування та організація дистанційного управління персоналом.

Дистанційне управління персоналом в умовах війни може бути викликане необхідністю роботи з віддаленими бригадами (водії, механіки, слюсарі), розташованими в різних місцях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки персоналу під час війни [11].

Найпоширеніші дистанційні способи управління особовим складом підприємств в умовах воєнного часу наступні:

- дистанційна організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та моніторингу виконання завдань, дистанційне керування проектами та інші рішення, які можна реалізувати дистанційно;
- використання засобів онлайн-комунікації: електронної пошти, чат-ботів, відеоконференцій та інших онлайн-інструментів для забезпечення спілкування з особовим складом, обміну інформацією та проведення віддаленої роботи;
- використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних і документів, що дозволяє працювати віддалено з будь-якої точки світу (міжнародні перевезення);
- використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації працівників, яке можна проводити дистанційно за допомогою спеціальних платформ;
- розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи віддаленого персоналу та забезпечення взаємодії керівництва та співробітників. Досвід дистанційного керування бізнес-підприємства під час війни може бути важливим для забезпечення ефективності роботи та безпеки

співробітників. Окремі підприємства можуть мати досвід управління в екстремальних умовах, таких як стихійні лиха, епідемії чи інші надзвичайні ситуації.

Такий елемент управління персоналом як стимулювання персоналу під час війни може бути важливим та складним завданням, оскільки війна може спричинити багато стресів, тривог та занепокоєння серед працівників. Однак мотивація персоналу може бути значимою для забезпечення ефективної роботи важливих служб і організацій під час війни.

Основними способами мотивації персоналу під час війни можуть бути [12]:

1. Підтримка і співчуття. Керівництву важливо висловити підтримку і співчуття персоналу в цей важкий період. Це може бути необхідною для того, щоб вони відчували себе частиною команди та підтримували один одного.

2. Матеріальне стимулювання. Для керівництва важливо забезпечувати своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи. Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також адекватну заробітну плату та інші виплати.

3. Навчання та розвиток. Під час війни працівникам можуть знадобитися нові знання та навички для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів і виконували свої обов'язки.

4. Співпраця та спілкування. Для керівництва важливо створити умови для співпраці та спілкування працівників. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та вирішення проблем у режимі реального часу.

Умови воєнного стану є викликом для будь-якого підприємства, включаючи питання управління персоналом. Війна, розпочата в лютому 2022 року росією, значно вплинула на економіку України, в розрізі цього ринок праці стикнувся з значними проблемами, а саме: масова міграція трудових ресурсів за кордон, закриття значної частини бізнесу на сході та півдні країни, або ж перенесення його на більш безпечну територію, скорочення робочих місць та заробітної платні, дисбаланс попиту та пропозицій на ринку праці, тощо [19].

І великі підприємства, які відносно безболісно пережили цей етап, зіткнулися з такими проблемами: відтік кадрів, неконтрольована зміна графіків роботи, безпека персоналу, збільшення витрат на персонал для забезпечення безпеки та соціальної підтримки працівників, члени яких постраждали від війни чи мобілізовані на військову службу, втрата мотивації персоналу тощо. З огляду на ці проблеми, перед підприємствами постає актуальне питання вибору методів ефективного управління персоналом.

Основні фактори впливу на управління персоналом підприємств в умовах сьогодення, можна виділити наступні представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Основні фактори впливу на управління персоналом підприємств в умовах сьогодення

| Фактори впливу на процес управління персоналом | Характеристика впливу |
|--|--|
| Фактори зовнішнього середовища | Військово-політична ситуація в країні, законодавча база, економічні умови, конкуренція на ринку. |
| Фактори внутрішнього середовища | Структура підприємства, культура підприємства, розмір підприємства, стиль керівництва, та склад персоналу. |
| Фактори індивідуального значення | Навички та компетенції, мотивація та інтереси персоналу, особисті якості працівників |

Кожен із цих факторів може впливати на процес управління персоналом і вимагати від менеджерів підприємств адаптації до змін. Важливо знати, які фактори впливають на організацію та як з ними працювати, щоб забезпечити ефективне управління персоналом.

Отже, нині формується нове розуміння сутності підприємства як соціально-економічної системи, соціально-економічні відносини всередині якої формуються та реалізуються з урахуванням принципів взаємодії та кооперації персоналу. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність забезпечення соціально-професійної мобільності працівників, як людського фактора, шляхом безперервної адаптації в умовах, що постійно змінюються, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в ситуації нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності. соціально-економічних процесів. Тобто нинішня ситуація свідчить про формування нового типу працівників. Успішний працівник повинен мати не тільки високу професійну компетентність, а й загальну ерудицію, стратегічне мислення, економічну та технічну грамотність, творче ставлення до

роботи, бути ініціативним, володіти основами самоменеджменту, бути готовим постійно змінюватися разом з підприємством. Для цього в рамках соціальної політики підприємства необхідно застосовувати корпоративні заходи, які сприятимуть підвищенню мотивації персоналу, будучи маркером соціальної політики підприємства, що проводиться[14].

Сьогодні Україна у процесі поступової інтеграції до правового простору Європейського Союзу наполегливо реформує систему державно-управлінських відносин[20].

У управлінні актом розвитком персоналу важливу роль відіграють законодавчі і нормативні акти України. Вони складаються із Конституції України, законів України, Указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів, інструкцій, положень інших органів виконавчої влади держави.

Статею 43 Конституції України визначено, що держава реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб[8].

Кодекс законів про працю України встановлює гарантії для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, пільги для працівників, що поєднують роботу з навчанням. Кодекс законів визначає організацію виробничого навчання персоналу за рахунок підприємства, створення необхідних умов для поєднання роботи з навчанням, а також здійснення виробничого навчання в робочий час. Він передбачає заохочення працівників, які поєднують роботу з навчанням, надання робочого місця чи посади працівнику у відповідності з набутою кваліфікацією, пільг та відпусток в зв'язку з навчанням у загальноосвітніх школах, професійно-технічних і вищих навчальних закладах [7].

До нормативних актів з питань розвитку персоналу відноситься довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Він є систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, що наведені в Класифікаторі професій.

Кваліфікація у Класифікаторі професій визначається рівнем освіти та спеціалізацією. Спеціалізація пов'язана як з необхідною галуззю знань, використовуваними інструментами чи устаткуванням, так і з вироблюваною продукцією чи наданими послугами та відповідає в основному деталізованому колу професійних завдань і обов'язків.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять: правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками; захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин[20].

Здійснення правового забезпечення на підприємстві покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію (рис.3).

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає: виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин; розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядничого, економічного характеру; підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання - Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих на кожному підприємстві[7,5,21].

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру[21].

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти: накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу); положення про підрозділи, посадові інструкції; стандарти організації та ін.

Нормативно-методичне забезпечення - це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядничого, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені у встановленому порядку компетентними органами або керівництвом організації[21].

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу управління персоналом. Воно полягає в організації розробки і застосування методичних документів, а також ведення нормативного господарства в системі управління персоналом.



Рис. 3. Правовідносини, що виникають в процесі формування персоналу підприємства

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах воєнного стану бізнес в Україні опинився в критичній ситуації через зниження обсягів виробництва, проблеми логістики та ланцюжків постачання, обмеженість фінансів. Всі ці процеси на підприємствах реалізує персонал, управління яким набуло особливої актуальності. Через призму стратегічного, антикризового управління вбачається нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на транспортних підприємствах, яка повинна ґрунтуватись на власному досвіді роботи зі своїми працівниками, обмеженості фінансових ресурсів та форс-мажорних умовах функціонування. Із урахуванням цього запропоновано використання функціонального підходу до управління персоналу через планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. В умовах воєнного стану раціональність управління персоналом замінюється його збереженням/утриманням, саме через призму збереження працівників проаналізовано функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу.

На транспортних підприємствах система управління персоналом має стати більш гнучкою, економічною та орієнтованою на вирішення принципово нових цілей та завдань. Узагальнення наукових досліджень, пов'язаних з проблематикою сфери управління персоналом, дало можливість виявити, що ефективність управління персоналом слід розглядати у взаємозв'язку з її впливом на ефективність діяльності підприємства. Оскільки управління персоналом впливає на ефективність діяльності підприємства, то ефективне управління персоналом має бути забезпечене відповідним механізмом, що сприяє сталому розвитку підприємства, а вирішення цього має стати перспективою подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-htm>.
2. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія /О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдиш, Н.В.Семенченко – Київ: НТУУ «КПімені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
3. Данилюк О.Д., Середа Г.В. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. Економічні науки. Випуск 15. Т.2. Вінниця, 2023, С. 137-145. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699/14608>
4. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.). Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.
5. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. – К.: Кафедра, 2017. – 272 с.
6. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
7. Кодекс законів про працю України : Закон УРСР від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 25.05.2022).
8. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
9. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 27. С. 58–64. DOI: 10.35774/rarrpsu2022.27.058.
10. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник/ О.М. Криворучко, Т.О.Водолажська – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
11. Мельничук О.Ф., Мельничук М.О., Павліченко І.М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 2. С. 242–247. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258225> (дата звернення: 10.08.2024)
12. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4, № 2. с. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>
13. Саричев В.І. Управління та розвиток трудовими ресурсами України. Інфраструктура ринку. 2023. № 74. С. 109-114. http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/74_2023/22.pdf
14. Спіцина А.Є. *Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі/ Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2023, №3(83). С.88-100. https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_issue=83
15. Томчук О.Ф., Головченко Я.О. Аналітична оцінка послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2706/2620>
16. Україна: від війни до миру та відновлення. Аналітичні оцінки. Лютий 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/03/20/2024- ПАКТ-February-2.pdf>.
17. Функціонування транспортного сектору України в умовах правового режиму воєнного стану. niss.gov.ua: вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentariexpertiv/funktsionuvannya-transportnohosektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho>

18. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
19. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100-104. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20577>.
20. Шевченко С. Кроки України в адаптації українського законодавства до європейських стандартів: історична ретроспектива і порядок денний. 2023. URL: <https://jurfem.com.ua/kroky-ukrayiny-v-adaptatsiyi-ukrayinskoho-zakonodavska-do-europeyskykh-standartiv/> (дата звернення: 15.03.2024).
21. Яковлев О.А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право, 2019. 456 с.

REFERENCES:

- Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011). *Upravlinnya personalom: pldruchnik*. Kyiv: Tsentр uchbovyyi literaturi, 468 s. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlinnya-personalom-balabanova-l-v-.htm>.
- Gavrish O.A. *Tehnologiyi upravlinnya personalom: monografiya /O.A.Gavrish, L.E.Dovgan, I.M.Kreydich, N.V.Semenchenko - Kyiv: NTUU «KPIImenI Igorya Sikorskogo», 2017. - 528 s.*
- Daniyuk O.D., Sereda G.V. *Metodi upravlinnya personalom v umovah vlyni*. Visnik studentskogo naukovoogo tovaristva Donetskogo natsionalnogo unversitetu ImenI Vasilya Stusa. Ekonomichni nauki. Vipusk 15. T.2. Vinnitsya, 2023, S. 137-145. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699/14608>.
- Derkach M. S. *Aktualni pitannya upravlinnya personalom pldpriEmstva v umovah vlyni*. Zbirka materialiv vseukrayinskoYi naukovoyi konferentsiyi «Ukrayinske sogodennya - 2022: realYi vlyni ta perspektivi vidnovlennya kraYini» (20-21 zhovtnya 2022 r.). Lutsk, Donetskyy natsionalniy tehnlchniy unversitet. S. 209-211.
- Ekonomichni I sotsialno-trudovi aspekti upravlinnya personalom: teoriya ta praktika: kolektivna monografiya / za zag.red. d. e. n., prof. Dragan O. I. - K.: Kafedra, 2017. - 272 s.*
- Zakon UkraYini "Pro organIzatsiyu trudovih vidnosin v umovah voEnnogo stanu" # 2352-IX vId 01.07.2022*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
- Kodeks zakoniv pro pratsyu UkraYini : Zakon URSR vId 10.12.1971# 322-VIII*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (data zvernennya: 25.05.2022).
- Konstitutsiya UkraYini [Elektronniy resurs] // Vidomosti Ver-hovnoYi Radi UkraYini (VVR)*. - 1996. - # 30. - Rezhim dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr>.
- Kotsur A., Ostroverhov V., Bortnik O. *Osoblivosti dlyalnosti z upravlinnya personalom v umovah vlyni*. Regionalni aspekti rozvitku produktivnih sil UkraYini. 2023. Vip. 27. S. 58-64. DOI: 10.35774/rarrpsu2022.27.058.
- Krivoruchko O. M. *Upravlinnya personalom pldpriEmstva: navch. posibnik/ O.M. Krivo-ruchko, T.O.Vodolazhska - H. : HNADU, 2016. - 200 s.*
- Melnichuk O.F., Melnichuk M.O., Pavlichenko I.M. *Pravove reguluyuvannya ta osoblivosti zastosuvannya distantsynoyi roboti v umovah voEnnogo stanu*. Naukoviy visnik Uzhgorodsko-go natsionalnogo unversitetu. 2022. # 2. S. 242-247. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258225> (data zvernennya: 10.08.2024)
- Pshik-Kovalska O.O., Kovalskiy O.I. *Osoblivosti upravlinnya personalom v umovah voEnnogo stanu*. Menedzhment ta pldpriEmnistvo v UkraYini: etapi stanovlennya I problemi rozvitku.2022. Vip. 4, # 2. c. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.
- Sarichev V.I. *Upravlinnya ta rozvitok trudovimi resursami UkraYini*. Infrastruktura rinku. 2023. # 74. S. 109-114.
- Spitsina A.E. *Suchasna paradigma sistemi upravlinnya personalom transportnoYi galuzi/ Ekonomichniy visnik DniprovskoYi politehniky, 2023, #3(83)*. S.88-100. https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_issue=83
- Tomchuk O.F., Golovchenko Ya.O. *Analtichna otsinka poslug vantazhnih perevezin v umovah voEnnogo stanu*. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vip. 53.
- UkraYina: vId vlyni do miru ta vidnovlennya*. *Analtichni otsinki*. Lyutyi 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/03/20/2024-PAKT-February-2.pdf>.
- Funktsionuvannya transportnogo sektoru UkraYini v umovah pravovogo rezhimu voEnnogo stanu*. niss.gov.ua: veb sayt. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarijeksperitiv/funktsionuvannya-transportnohosektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho>
- Cherep O., Kalyuzhna Yu., Mihaylchenko L. *Osoblivosti upravlinnya personalom v umovah voEnnogo stanu v UkraYini*. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. # 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
- Shatska Z. Ya. *Aktualni pldhodi do upravlinnya personalom pldpriEmstva v umovah voEnnogo stanu*. *Formuvannya rinkovih vidnosin v UkraYini*. 2022. # 10(257). S. 100-104. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20577>.
- Shevchenko S. *Kroki UkraYini v adaptatsiyi ukraYinskogo zakonodavstva do Evropeyskih standartiv: Istorichna retrospektiva I porjadok denniy*. 2023. URL: <https://jurfem.com.ua/kroky-ukrayiny-v-adaptatsiyi-ukrayinskoho-zakonodavska-do-europeyskykh-standartiv/> (data zvernennya: 15.03.2024).
- Yakovlev O.A. *Fundamentalni problemi pravovogo reguluyuvannya umov pratsi I vstanovlennya garantiy dlya pratsivnikiv: monografiya*. Harkiv: Pravo, 2019. 456 s.

ECONOMIC AND ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS OF STAFF MANAGEMENT IN THE TRANSPORT INDUSTRY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

SPITSINA Anhelina, YAROVA Ruslana, SHEVCHENKO Olga
National Transport University

Economic and organizational and legal aspects, topical issues of applying a functional approach to personnel management in conditions of uncertainty, crisis, and martial law are considered. The trends in personnel management at enterprises under martial law were analyzed. The military actions launched by Russia against Ukraine highlighted the vital importance of the transport sector for the Ukrainian economy and society. Since the beginning of the war, Russia has been trying to limit Ukraine's transport connections with partner countries. It has been proven that personnel management is a rather complex process, because people are endowed with intelligence and the ability to think. They constantly develop relationships among themselves, which often affect labor productivity, production, and the internal climate of the enterprise. The practical significance of the article lies in the fact that, based on the analysis of literary sources on the basic principles of personnel management and generalizations of research on trends in this field of activity under martial law, the characteristics of the functions of planning, organizing, motivating, controlling and regulating personnel activities through the prism of their preservation are determined at enterprises of the transport industry.

Keywords: personnel; economic and organizational and legal aspects, uncertainty, martial law; personnel management; transport industry, enterprise