

УДК 331.108:656:338.246

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.362

JEL Classification: J53, L92, M12

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

**ВЕЛИЧКО Я. І.**, асистент.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

**ФЕДОТОВА І. В.**, доктор економічних наук, професор.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

**ГЕТЬМАН О. О.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

**Анотація.** У статті розглянуто концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення економіки України. Визначено, що сучасні виклики, спричинені руйнуванням інфраструктури, нестабільністю ринку праці, дефіцитом кваліфікованих кадрів та соціальними ризиками, зумовлюють необхідність переходу до адаптивних кадрових стратегій. Обґрунтовано, що застосування гнучких механізмів управління персоналом сприяє підвищенню стійкості підприємств, їх здатності реагувати на зовнішні зміни та забезпеченню конкурентних переваг.

Запропоновано концептуальну модель гнучкого управління персоналом, що базується на теоретико-методологічному, аналітичному та практичному базисах. Теоретико-методологічний базис включає визначення основних принципів кадрового управління, його мети, завдань і методів. Аналітичний базис охоплює оцінку ефективності кадрових стратегій, рівня адаптивності організаційної структури та відповідності сучасним вимогам ринку праці. Практичний базис передбачає впровадження гнучких форм зайнятості, модернізацію HR-процесів, розвиток професійних компетентностей та реалізацію соціальних програм.

У межах концептуальних засад також розглянуто зовнішні чинники, що безпосередньо впливають на ефективність стратегії гнучкого управління персоналом. Зокрема, акцентовано увагу на змінах у функціонуванні транспортно-логістичної системи, трансформації структури ринку праці, а також еволюції підходів до підготовки та розвитку людського капіталу в умовах післявоєнного відновлення. Для забезпечення ефективного впровадження концепції запропоновано програми розвитку компетентностей фахівців транспортно-логістичної системи, формування інноваційної екосистеми підготовки кадрів та створення єдиного інклюзивного освітнього онлайн-хабу професійного розвитку у галузі транспорту та логістики. Розроблені у статті теоретичні та методологічні засади гнучкого управління персоналом створюють підґрунтя для подальших прикладних досліджень і практичних розробок, спрямованих на удосконалення кадрової політики транспортно-логістичних підприємств у посткризовий період.

*Ключові слова:* гнучке управління, персонал, транспортно-логістичні підприємства, кадрова політика, цифрові технології, HR-технології, соціальна відповідальність, кадрова гнучкість.

**Постановка проблеми.** Післявоєнне відновлення економіки України вимагатиме принципово нових підходів до управління підприємствами, зокрема транспортно-логістичними компаніями, які відіграють критичну роль у забезпеченні мобільності товарів, матеріальних ресурсів та відновлення виробничих ланцюгів. В умовах нестабільності ринку праці, зростання трудової міграції, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності оперативного реагування на зовнішні виклики, традиційні моделі управління персоналом втрачають ефективність.

Гнучкі моделі управління персоналом, що включають різні форми зайнятості, адаптивні підходи до організації праці та персоналізовані методи мотивації, стають одним із ключових інструментів забезпечення стійкості транспортно-логістичних підприємств. Впровадження таких моделей дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати операційні витрати, підвищувати продуктивність праці та мінімізувати ризики дефіциту персоналу. Проте в Україні такі підходи ще не отримали достатнього поширення, зокрема через недостатню розробленість методичних основ їхнього застосування, відсутність узагальненої концепції гнучкого управління персоналом у сфері транспортної логістики та брак адаптаційних механізмів, що враховують специфіку післявоєнного періоду.

Таким чином, існує потреба у ґрунтовному дослідженні та розробці концептуальних засад гнучкого управління персоналом для транспортно-логістичних підприємств, що враховуватимуть сучасні виклики ринку праці та забезпечуватимуть підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика гнучкого управління персоналом у транспортно-логістичній сфері знайшла широке відображення у численних наукових дослідженнях та публікаціях останніх років. Аналіз літературних джерел дозволяє виокремити чотири основні напрями, в межах яких досліджуються різні аспекти цієї тематики: загальні підходи до гнучкого управлін-

ня персоналом, особливості організації роботи персоналу в транспортно-логістичній галузі, питання управління персоналом у період післявоєнного відновлення, а також концепції й теоретичні основи управління персоналом у різних сферах діяльності. Незважаючи на значну увагу науковців до кожного з цих напрямів, проведений аналіз свідчить про відсутність комплексного системного підходу до формування єдиної концепції гнучкого управління персоналом, яка б враховувала як загальні принципи адаптивності, так і галузеву специфіку, особливості кризових періодів та потреби післявоєнної відбудови.

Перший напрям досліджень [1-3] присвячений загальним принципам гнучкого управління персоналом, які можуть бути застосовані в різних галузях, включаючи транспортну логістику. Так, Морган Д. підкреслює важливість адаптивності організаційних структур до змін зовнішнього середовища, акцентуючи увагу на необхідності створення гнучких умов праці для оперативного реагування на ринкові коливання [1]. Данк Н. та Хелльстрьом Р. розглядають індивідуалізовані підходи до мотивації та розвитку працівників, наголошуючи на важливості цифрових технологій для підвищення ефективності HR-процесів [2]. П'ятничук І., Якубів В., Туровська Л. аналізують діяльність логістичних підприємств в умовах євроінтеграції, акцентуючи увагу на гармонізації нормативної бази та сертифікації відповідно до міжнародних стандартів, таких як ISO 9001 і ISO 14001, однак питання адаптації персоналу до цих змін у роботі розкрито недостатньо [3]. Незважаючи на цінність виявлених підходів, ці дослідження залишаються загальними та не враховують специфіку транспортно-логістичної галузі, що знижує їхню практичну значущість для підприємств цієї галузі, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Другий напрям досліджень [4-6] зосереджено на особливостях організації роботи персоналу транспортно-логістичних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішніх факторів. Лунд С., Мадгавкар А., Маніка Д., Сміт С., Еллінгруд К., Міні М. підкреслюють ефективність гнучких графіків роботи, які дозволяють підвищити продуктивність та підтримати баланс між роботою й особистим життям працівників, однак автори не враховують питання дефіциту кадрів, що виникає внаслідок війни [4]. Абансур Е. акцентує увагу на розвитку крос-функціональних навичок як

способі підвищення адаптивності працівників, але специфіка українського ринку праці в умовах кризи залишається поза межами аналізу [5]. Рігбі Д.К., Сатерленд Дж., Такеучі Х. досліджують можливості використання Agile у логістиці, зокрема через цифрові платформи управління персоналом у реальному часі, що є перспективним напрямом для транспортно-логістичних підприємств, проте залишається відкритим питання адаптації персоналу до роботи в умовах кризових змін [6].

Третій напрям досліджень [7-10] пов'язаний із викликами, що стоять перед транспортно-логістичними підприємствами у період післявоєнного відновлення. У звіті Світового банку зазначено важливість реінтеграції ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб у трудову діяльність, а також розробки програм перепідготовки та підтримки зайнятості, однак відсутні конкретні механізми впровадження гнучких підходів до управління персоналом саме у транспортно-логістичній галузі [7]. Міжнародна організація праці акцентує увагу на включенні людей з інвалідністю до корпоративних стратегій, однак питання адаптивних моделей організації праці розкриті недостатньо [8]. Бабка В.Л. аналізує економіку воєнного часу, зокрема наслідки руйнування інфраструктури та втрати персоналу, але розгляд проблем управління людськими ресурсами в умовах кризи має фрагментарний характер [9]. Олексюк О. та Рабінович А. досліджують організацію транспортно-складського забезпечення під час війни, зосереджуючись на логістичних стратегіях, проте питання управління персоналом залишаються поза увагою [10].

Четвертий напрям досліджень стосується загальних концепцій та теорій управління персоналом, що формують теоретичне підґрунтя для розвитку гнучких підходів до організації кадрової роботи. Значний внесок у цій сфері зробили Шаповал О.А., який розглядає управління персоналом як ключовий елемент кадрового менеджменту підприємства, що забезпечує ефективність діяльності завдяки системній організації кадрових процесів [11], та Чевганова В.Я., Прийма Ю.О., які аналізують формування концепції управління персоналом на торговельних підприємствах в умовах ринкової нестабільності, наголошуючи на необхідності адаптації до змін [12]. Кармінська-Белоброва М.В. підкреслює потребу постійного вдосконалення підходів до управління персоналом, враховуючи зростаючу

роль людського капіталу [13], а Звірич В.В. розглядає сучасні тенденції розвитку концепцій управління персоналом у системі публічного управління, фокусуючи увагу на викликах галузі охорони здоров'я [14]. Магас Н., Чабанюк О., Бернацька І. аналізують розвиток теорій і концепцій управління інтелектуальним капіталом підприємств, які прямо впливають на кадрові процеси [15]. Дашко І., Михайліченко Л., Лосєва Е., Герчанівська С.В., Стемковська І.В., Борецька Н.П., Москалець М.В., Зудова І.Ю., Петренко М.С. приділяють увагу питанням організації, мотивації, розвитку та адаптації персоналу в умовах воєнного стану і післявоєнної трансформації [16–20].

Незважаючи на різноплановість і глибину, виявлені напрями досліджень демонструють, що, попри наявність численних напрацювань щодо окремих аспектів гнучкого управління персоналом, питання формування цілісної концепції для транспортно-логістичних підприємств у період післявоєнного відновлення залишається відкритим. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу наявних теоретичних підходів до управління персоналом, які можуть стати основою для розробки ефективних моделей кадрової роботи в умовах підвищеної нестабільності. Саме тому доцільним є розгляд ключових підходів до гнучкого управління персоналом, що сформувалися у сучасній науковій літературі, їхніх переваг, обмежень і можливостей інтеграції задля забезпечення адаптивності організацій до кризових викликів. Ці підходи можна умовно поділити на структурний, процесний, компетентнісний, системний та інноваційний. Кожен із них має свої особливості та сфери застосування, що дозволяє організаціям вибирати найбільш ефективні методи управління персоналом відповідно до їхніх потреб.

Класичні підходи до управління персоналом, які базуються на структурній та процесній парадигмах, здебільшого орієнтовані на жорстку регламентацію та стандартизацію процедур. У роботі Сардака С. Е. та Третьяка О. О. [21] підкреслюється, що такі підходи були ефективними в умовах стабільного середовища, де основна увага приділялася оптимізації виробничих процесів та чіткому розподілу обов'язків. Однак у сучасних умовах, коли організації стикаються зі швидкими змінами ринкової кон'юнктури, класичні методи виявляються недостатньо гнучкими. Вони не враховують

необхідність швидкої адаптації до нових умов, що обмежує їхню ефективність у динамічному середовищі.

Системний підхід до управління персоналом, який розглядає організацію як цілісну систему, є одним із ключових напрямів розвитку сучасної теорії управління. У статті Лелі Ю. Г. [22] підкреслюється, що системний підхід дозволяє інтегрувати управління персоналом з іншими складовими корпоративного управління, такими як стратегічне планування, управління якістю та інноваціями. Це дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення щодо формування та використання трудового потенціалу. Для транспортно-логістичних підприємств такий підхід є особливо актуальним, оскільки ефективність управління персоналом тут тісно пов'язана з іншими бізнес-процесами, такими як логістика, управління запасами та обслуговування клієнтів.

Компетентнісний підхід акцентує увагу на розвитку ключових компетентностей працівників, які забезпечують їхню багатofункціональність і здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. У дослідженні Волянської-Савчук Л. та Дурача Р. [23] підкреслюється, що розвиток компетентностей дозволяє створити більш гнучку робочу силу, здатну швидко переналаштовуватися на нові цілі та завдання. Це особливо важливо в умовах динамічних ринків, де попит на товари та послуги може суттєво коливатися протягом коротких проміжків часу. Для транспортно-логістичних підприємств це означає необхідність постійного навчання та перепідготовки персоналу, щоб забезпечити його готовність до роботи в умовах нестабільності.

Інноваційний підхід передбачає впровадження нових технологій і методів управління, які дозволяють підвищити ефективність процесів та адаптивність персоналу. У статті Томчука О. В. [24] розглядаються сучасні підходи до управління змінами, зокрема цифровізація HR-процедур, розробка гнучких графіків роботи з використанням спеціалізованих програмних інструментів, а також запровадження дистанційних і змішаних форматів зайнятості. Це сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечує підприємствам конкурентні переваги. Для транспортно-логістичних підприємств інноваційний підхід є особливо важливим, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність управління персоналом у умовах кризових ситуацій.

Адаптаційний підхід до управління персоналом орієнтований на створення умов для швидкої адаптації працівників до нових викликів. Цей підхід передбачає розробку гнучких графіків роботи, персоналізованих методів мотивації та програм підтримки працівників у стресових умовах. У контексті післявоєнного відновлення адаптаційний підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє забезпечити стійкість організацій в умовах нестабільності. Для транспортно-логістичних підприємств це означає необхідність розробки механізмів інтеграції ветеранів та людей з інвалідністю у трудові процеси, а також створення умов для їхньої ефективної роботи.

Аналіз існуючих теоретичних підходів до управління персоналом показує, що кожен із них має свої переваги та обмеження. Класичні підходи, такі як структурний та процесний, є ефективними в умовах стабільності, але недостатньо гнучкими для сучасного динамічного середовища. Системний підхід дозволяє інтегрувати управління персоналом з іншими складовими корпоративного управління, що є особливо важливим для транспортно-логістичних підприємств. Компетентнісний підхід акцентує увагу на розвитку ключових компетентностей працівників, що забезпечує їхню адаптивність до змін. Інноваційний підхід передбачає впровадження нових технологій, які дозволяють підвищити ефективність управління персоналом. Адаптаційний підхід орієнтований на створення умов для швидкої адаптації працівників до нових викликів, що є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення. Лише поєднання підходів створює підґрунтя для розробки й ефективного впровадження гнучких моделей управління персоналом. В умовах сучасних викликів – глобалізації, цифровізації та впливу воєнних дій на економіку – організації потребують методів управління, здатних забезпечити високу мобільність, швидку перекваліфікацію працівників та раціональне використання ресурсів.

Таким чином, комплексний аналіз сучасних досліджень показує, що, незважаючи на наявність теоретичних напрацювань і практичних рекомендацій у сфері гнучкого управління персоналом, питання розробки цілісної концепції для транспортно-логістичних підприємств в умовах післявоєнного відновлення залишається відкритим. Саме інтеграція системного, компетентнісного, інноваційного та адаптаційного підходів дозволить створити ефективну

модель гнучкого управління персоналом, здатну забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємств у кризових умовах, що й обґрунтовує актуальність подальших наукових досліджень у цій сфері.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Попри значну увагу науковців до питань гнучкого управління персоналом та адаптивних моделей кадрової політики, залишається низка невирішених аспектів, які стримують ефективне впровадження відповідних підходів у діяльність транспортно-логістичних підприємств України в умовах післявоєнного відновлення. Серед таких проблем слід виділити: відсутність інтегрованої концепції гнучкого управління персоналом, яка б враховувала специфіку транспортно-логістичної галузі в умовах нестабільного середовища; недостатню розробленість механізмів взаємодії між різними рівнями управління персоналом для забезпечення швидкої адаптації до змін ринку праці та попиту на логістичні послуги; відсутність комплексних інструментів оцінювання ефективності гнучкості кадрової політики, які б поєднували соціальні, економічні та технологічні показники діяльності підприємств; нормативно-правову неврегульованість нестандартних форм зайнятості, що створює бар'єри для широкого застосування гнучких форматів організації праці; недостатній рівень інтеграції цифрових технологій в HR-процеси транспортно-логістичних підприємств, що обмежує можливості оперативного управління трудовими ресурсами в умовах динамічних змін.

Вирішення зазначених проблем є критично важливим для підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств України у період відновлення економіки.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення. Робота базується на теоретико-методологічному аналізі, систематизації та критичному осмисленні існуючих наукових підходів до гнучкого управління персоналом із подальшою їх адаптацією до специфіки транспортно-логістичної галузі. Дослідження ґрунтується на визначенні ключових принципів, стратегічних напрямів та механізмів реалізації кадрової гнучкості в умовах нестабільного ринкового середовища, зумовленого

наслідками військових дій. Окрему увагу приділено розробленню оптимальних механізмів адаптації гнучких форматів зайнятості до галузевих особливостей, забезпеченню соціальних гарантій працівників і підвищенню ефективності управління людськими ресурсами в умовах посткризового відновлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування концептуальних засад гнучкого управління персоналом є необхідною умовою для забезпечення цілісного, системного та обґрунтованого підходу до організації кадрової політики транспортно-логістичних підприємств в умовах післявоєнного відновлення. Концептуальні засади у цьому контексті розглядаються як сукупність ключових ідей, принципів, підходів і положень, які визначають зміст, цілі, завдання та механізми реалізації гнучкого управління персоналом відповідно до сучасних викликів і потреб галузі. Вони створюють основу для розробки та впровадження ефективних кадрових рішень, спрямованих на підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у нестабільних умовах.

Враховуючи важливість комплексного підходу до формування концептуальних засад гнучкого управління персоналом, необхідно системно розглянути всі елементи, що складають цю концепцію, для забезпечення її логічної цілісності та обґрунтованості. Такий підхід дозволяє врахувати всі складові, визначити взаємозв'язки між ними та побудувати концепцію, яка не лише відображає теоретичні аспекти, але й має практичне застосування в умовах постійних змін у галузі. У цьому контексті науково-теоретичний підхід до формування концептуальних основ управління життєздатністю підприємства, представлений у роботах Федотової І.В. та Бочарової Н.А. [11], надає можливість розглянути концепцію через призму трьох основних складових: теоретико-методологічного базису, аналітичного базису та практичного базису. Це дозволяє сформулювати обґрунтовані рекомендації для ефективного застосування кадрової політики в транспортно-логістичних підприємствах. Такий підхід забезпечує комплексність опрацювання питання, адже передбачає, по-перше, обґрунтування фундаментальних теоретичних положень та підходів до гнучкого управління персоналом; по-друге, проведення аналізу стану й особливостей кадрової роботи на підприємствах із урахуванням реальних викликів та обмежень; і по-третє, розробку практичних механізмів і стратегій, які дозволяють

ефективно застосовувати гнучкі форми зайнятості, оптимізувати використання трудових ресурсів і підтримувати соціальну відповідальність бізнесу в умовах післявоєнного відновлення.

Саме поєднання цих трьох складових створює підґрунтя для побудови сучасної системи управління персоналом, здатної забезпечити оперативну адаптацію до змін, ефективне функціонування підприємств і довгостроковий розвиток транспортно-логістичної галузі.

Розгляд концептуальної моделі гнучкого управління персоналом у транспортно-логістичних підприємствах потребує детального аналізу кожної її складової, оскільки вони взаємопов'язані й утворюють цілісну систему.

Передусім, слід визначити теоретико-методологічний базис моделі, що дозволяє встановити загальні принципи, на яких ґрунтується кадрове управління в умовах післявоєнного відновлення. Це включає визначення мети, завдань, а також формування загальних підходів до розробки адаптивної кадрової стратегії.

Головною ідеєю, що визначає сутність концепції гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення, є необхідність інтеграції адаптивних стратегій управління персоналом, які б забезпечували ефективне використання кадрового потенціалу в умовах нестабільного ринку праці та мінливого економічного середовища. Стратегічною метою цієї концепції є розроблення теоретико-методологічних та методичних засад, які сприятимуть адаптації кадрової політики транспортно-логістичних підприємств до нових умов, підвищенню їх економічної стійкості і конкурентоспроможності в післявоєнний період. А пріоритетною оперативною метою є забезпечення ефективного впровадження гнучких підходів до управління персоналом, що дозволять підприємствам зберігати стабільність у кризових ситуаціях та забезпечити належний рівень мотивації і продуктивності працівників.

Для досягнення поставленої мети управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у післявоєнний період необхідно вирішити такі завдання:

1. Визначити ключові характеристики гнучкого управління персоналом у логістичних компаніях, включаючи адаптивні методи планування, розподілу ресурсів та цифровізації кадрових процесів.

2. Розробити ефективні кадрові стратегії, які враховують змінні зовнішні фактори, що впливають на стабільність ринку праці та внутрішню організацію роботи.

3. Інтегрувати сучасні технології, включаючи автоматизовані HR-системи, аналітичні платформи для прогнозування кадрових потреб та цифрові інструменти управління робочими графіками.

4. Впровадити механізми мотивації і професійного розвитку персоналу, що сприятимуть утриманню працівників, підвищенню їх продуктивності та зниженню рівня плинності кадрів.

5. Забезпечити відповідність кадрової політики підприємств міжнародним стандартам і нормам національного законодавства, зокрема щодо гнучких форм зайнятості, захисту прав працівників та соціальної відповідальності компаній.

Будь-яка система управління, в тому числі і система гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств, складається з двох основних елементів: суб'єкта та об'єкта управління. У контексті гнучкого управління персоналом об'єктом управління є персонал підприємства, оскільки саме персонал є основним елементом, на якого орієнтовані всі управлінські заходи. Гнучке управління персоналом включає адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін, підтримку мотивації працівників, їх розвиток та ефективне використання кадрових ресурсів, що безпосередньо впливає на їх поведінку, продуктивність та задоволеність роботою.

Суб'єктами управління є керівництво підприємства, управлінці кадрових служб, а також власники та інші зацікавлені сторони, які формують стратегії і політики, що визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вони встановлюють загальні цілі, розробляють методи та інструменти для адаптації персоналу до умов нестабільного ринку праці, здійснюють контроль за виконанням кадрових стратегій, забезпечують ефективну взаємодію з усіма членами організації.

Персонал транспортно-логістичних підприємств охоплює різні категорії працівників, які виконують ключові операційні, адміністративні та допоміжні функції. Кожна з цих категорій має свої особливості, що вимагають індивідуального підходу до управління та розвитку. Окремо слід виділити УБД, ветеранів та осіб з інвалідністю, які є важливою соціальною групою. Інтеграція цих категорій

працівників у ринок праці є одним із завдань соціально відповідального бізнесу. Впровадження спеціальних програм адаптації та перекваліфікації дозволяє створювати інклюзивне робоче середовище та сприяти підвищенню рівня зайнятості серед цих категорій працівників.

Таким чином, система гнучкого управління персоналом є результатом взаємодії об'єкта (персоналу) і суб'єкта (керівництва та управлінців), де постійно відбувається коригування управлінських стратегій та політик відповідно до зміни внутрішніх і зовнішніх умов.

Гнучке управління передбачає створення умов для ефективної роботи всіх категорій працівників, забезпечення їхньої мотивації, розвитку компетентностей та інтеграції в робочий процес. Це дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стійкість у період відновлення та досягти конкурентних переваг на ринку.

Згідно з поставленими метою та завданнями, а також визначеними суб'єктом і об'єктом управління, реалізацію теоретико-методологічних основ гнучкого управління персоналом необхідно здійснювати на трьох рівнях: оперативному (забезпечення гнучкості в організації кадрових процесів), тактичному (покращення адаптивних методів планування та розподілу ресурсів), стратегічному (розробка кадрових стратегій для забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах післявоєнного відновлення). Таким чином, формується система гнучкого управління персоналом, що реалізує низку важливих функцій для адаптації підприємства до нових економічних умов.

В основі розробки концепції гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств лежить низка методологічних принципів, які визначають процедурну сторону управлінських процесів. Принципи гнучкого управління персоналом орієнтовані на адаптацію до швидко змінюваних умов ринку праці, потреби в мобільності та здатності до швидкої реакції на зовнішні і внутрішні виклики. Ці принципи базуються на загальносистемних підходах до управління організацією, таких як науковість, системність, ієрархічність, адаптація, самоорганізація, комплексність та інші.

Спеціалізовані принципи, що відповідають специфіці гнучкості управління персоналом, включають:

1. Адаптивність – здатність організації оперативно змінювати підходи до управління персоналом відповідно до змін на ринку праці, змін у законодавчому полі або інших зовнішніх факторів, таких як економічна або соціальна нестабільність. Адаптивність дозволяє організації швидко реагувати на нові виклики та перерозподіляти ресурси для забезпечення ефективної роботи.

2. Індивідуалізація – врахування специфіки кожного працівника, його кваліфікації, досвіду, мотивації та кар'єрних орієнтирів при формуванні політики управління персоналом. Це сприяє кращому задоволенню потреб працівників та підвищенню їхньої продуктивності, що є важливим для стабільності роботи підприємства та його конкурентоспроможності.

3. Мобільність – здатність кадрової політики швидко адаптуватися до нових умов і перерозподілу ресурсів, включаючи перепідготовку, навчання та переміщення кадрів у межах організації. Це забезпечує високу гнучкість персоналу, що є ключовим елементом успішної адаптації до змін на ринку та внутрішньому середовищі організації.

4. Прозорість – відкритість процесів, процедур і критеріїв для працівників, що створює довіру до системи управління персоналом, забезпечує стабільність у взаєминах між керівництвом і персоналом. Прозорість сприяє розвитку взаємної поваги та зниженню конфліктних ситуацій у колективі, підвищуючи ефективність внутрішніх комунікацій.

5. Інтеграція технологій – використання сучасних цифрових технологій для управління персоналом, таких як автоматизовані HR-системи, платформи для навчання та розвитку, аналітичні інструменти для прогнозування кадрових потреб. Це забезпечує більш точне й ефективне управління людськими ресурсами, дозволяючи знижувати витрати та покращувати прийняття рішень.

6. Невизначеність і гнучкість в умовах нестабільності – управління персоналом повинно передбачати розуміння та готовність до постійних змін, щоб вчасно реагувати на непередбачувані ситуації, особливо в післявоєнний період, коли зовнішні умови є дуже нестабільними. У цьому контексті організація повинна мати стратегії для підтримки гнучкості в управлінні персоналом в умовах кризи.

7. Інклюзивність – створення умов для залучення різноманітних груп працівників, включаючи ветеранів, людей з інвалідністю, що дозволяє забезпечити гнучкість у кадровій політиці та підтримувати соціальну відповідальність організації. Інклюзивність забезпечує більш широкий доступ до різних талантів і збільшує соціальну відповідальність компанії.

8. Стійкість – здатність організації зберігати функціональність та ефективність в умовах змін і криз, забезпечуючи стабільність кадрової політики та кадрових процесів навіть в умовах нестабільності. Стійкість допомагає організації справлятися з непередбачуваними зовнішніми та внутрішніми змінами.

9. Гнучкість управлінських практик – здатність адаптувати управлінські практики, методи та процедури під впливом змін у зовнішньому середовищі, організаційній структурі чи внутрішніх процесах. Це дозволяє максимально ефективно керувати персоналом в умовах швидко змінюваного середовища.

10. Неперервний розвиток і навчання – забезпечення постійного розвитку працівників через навчальні програми, тренінги, курси підвищення кваліфікації. Це допомагає організації підтримувати високий рівень компетентності персоналу, забезпечуючи його здатність швидко адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень продуктивності.

11. Інтеграція із зовнішнім середовищем – організація повинна активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, зокрема з постачальниками, партнерами, державними органами і професійними асоціаціями. Така інтеграція сприяє залученню нових ресурсів, покращенню кадрової політики та оптимізації процесів.

Ці принципи сприяють ефективному функціонуванню системи гнучкого управління персоналом, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до нових умов, забезпечувати підтримку високого рівня мотивації, продуктивності серед працівників та зміцнювати їхню лояльність до організації.

Ключовим елементом концептуальної моделі гнучкого управління персоналом у транспортно-логістичних підприємствах є три взаємопов'язані напрями гнучкості: зайнятість, робочий час і компетентності. Їхнє збалансоване поєднання визначає здатність підприємства до швидкої адаптації в умовах змінного бізнес-

середовища, дозволяє підвищити ефективність використання кадрових ресурсів і забезпечує стійкий розвиток підприємств у період післявоєнного відновлення.

Гнучкість зайнятості передбачає використання різних форматів трудових відносин, що дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміну попиту, сезонні коливання та непередбачувані обставини. Це особливо актуально для транспортно-логістичних компаній, де обсяги роботи можуть значно змінюватися залежно від періоду року, економічної ситуації або нестабільності ринку.

Основним механізмом гнучкості зайнятості є диференційоване використання основного та додаткового персоналу. Постійний штат формується з фахівців, які забезпечують стабільне функціонування ключових бізнес-процесів, тоді як змінний персонал (тимчасові працівники, позаштатні співробітники, підрядники) залучається залежно від потреб компанії. Наприклад, у період пікових навантажень підприємства можуть укласти короткострокові контракти з водіями, експедиторами, складськими працівниками або фахівцями з логістики для виконання термінових завдань.

Іншим важливим компонентом гнучкості зайнятості є аутсорсинг і використання послуг субпідрядників. Це дозволяє підприємству передавати частину завдань зовнішнім компаніям, зосереджуючись на ключових бізнес-процесах. Наприклад, управління складськими операціями або перевезення «останньої милі» може бути передане стороннім виконавцям, що забезпечує зниження витрат та підвищення оперативності виконання замовлень.

Також у сучасному кадровому управлінні активно розвивається модель гіг-економіки, яка передбачає залучення незалежних підрядників (фрілансерів, водіїв на умовах само зайнятості, тирчасових працівників). Це дозволяє підприємству миттєво масштабувати робочу силу, коли виникає необхідність у виконанні додаткових завдань.

Гнучкість зайнятості забезпечує ефективний розподіл робочих ресурсів, дозволяє підприємству уникати надмірних витрат на утримання персоналу у періоди зниженого завантаження, а також швидко реагувати на збільшення попиту на логістичні послуги.

Другим критично важливим напрямом кадрової гнучкості є гнучкість робочого часу, яка дозволяє оптимізувати робочий графік

співробітників, адаптуючи його до реальних потреб компанії та працівників. У традиційних моделях зайнятості робочий день має фіксований початок і кінець, однак у сфері логістики така система не завжди є ефективною через нерівномірний розподіл навантаження.

Одним із механізмів гнучкості робочого часу є змінні графіки та плаваючий робочий день. Наприклад, у транспортних компаніях водії можуть працювати позмінно, що дозволяє оптимально розподіляти транспортні ресурси та уникати перевантаження працівників. Аналогічно, у складських комплексах змінна робота дозволяє розподіляти навантаження таким чином, щоб забезпечити безперервний процес обробки товарів.

Моделі віддаленої та гібридної роботи також є важливим компонентом гнучкості робочого часу. Наприклад, логістичні аналітики, диспетчери, менеджери з управління ланцюгами постачання можуть виконувати значну частину завдань дистанційно, використовуючи цифрові інструменти управління та моніторингу процесів. Це не лише підвищує продуктивність, а й дозволяє залучати спеціалістів із різних регіонів, що може бути особливо важливим у післявоєнний період.

Крім того, застосування гнучких змін та короткострокових контрактів дозволяє підприємствам швидко реагувати на коливання попиту. Наприклад, у періоди збільшеного навантаження (перед святами, під час сезонних розпродажів) компанія може наймати працівників на короткий термін із можливістю подальшого продовження контракту.

Загалом, гнучкість робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню рівня перевтоми персоналу, кращій організації робочого процесу та оптимізації використання трудових ресурсів.

Третім ключовим напрямом кадрової гнучкості є гнучкість компетентностей, що передбачає постійний розвиток навичок персоналу, швидку перекваліфікацію працівників та формування багатофункціональних команд.

Зміни на ринку логістичних послуг, впровадження нових технологій та посилення конкурентного середовища вимагають від працівників безперервного навчання і підвищення кваліфікації. Одним із механізмів реалізації гнучкості компетентностей є система

корпоративного навчання, що включає як внутрішні тренінги, так і співпрацю з освітніми установами.

Важливим інструментом є програми перекваліфікації та розвитку універсальних навичок. Наприклад, складський працівник, який пройшов навчання з керування навантажувачем, може виконувати додаткові функції, що підвищує гнучкість використання трудових ресурсів. Аналогічно, логістичні аналітики можуть проходити підготовку з цифрових технологій і працювати з автоматизованими системами моніторингу транспорту.

Використання цифрових навчальних платформ (LMS) дозволяє компаніям швидко впроваджувати навчальні програми, оцінювати рівень знань персоналу та адаптувати навчальний процес до актуальних вимог. Наприклад, у транспортній логістиці популярними стають онлайн-курси з управління маршрутами, оптимізації витрат на перевезення, цифрового документообігу.

Гнучкість компетентностей також включає формування багатофункціональних команд, які здатні оперативно адаптуватися до змін у роботі підприємства. Наприклад, експедитори можуть поєднувати функції логістів, водії можуть навчатися основам роботи з вантажними документами, а диспетчери можуть виконувати функції менеджерів із контролю перевезень.

Загалом, гнучкість компетентностей забезпечує високу адаптивність персоналу, створює умови для зниження рівня безробіття серед працівників та дозволяє підприємствам швидко реагувати на кадрові зміни.

Таким чином, взаємопов'язаність трьох ключових напрямів кадрової гнучкості – зайнятості, робочого часу та компетентностей – формує стійку, адаптивну та ефективну систему управління персоналом, яка дозволяє транспортно-логістичним підприємствам відповідати викликам сучасного ринку.

Наступним логічним кроком є розгляд функціональних аспектів управління персоналом. Реалізація принципів гнучкості потребує функціонального забезпечення, що включає стратегічне планування кадрових потреб, організацію роботи, мотивацію, контроль ефективності, розвиток компетентностей та антикризове управління.

Стратегічне планування кадрових потреб визначає необхідну кількість та кваліфікацію персоналу, враховує попит на логістичні

послуги, сезонні навантаження та ризики дефіциту кадрів. Важливим є використання цифрових HR-платформ для автоматизації прогнозування та коригування кадрових планів.

Організація роботи персоналу забезпечує розподіл завдань, координацію діяльності та оптимізацію організаційної структури. У транспортно-логістичних компаніях застосовуються змішані форми зайнятості, оптимізовані графіки роботи та аутсорсинг. Автоматизоване планування змін підвищує ефективність праці.

Мотивація персоналу включає матеріальні та нематеріальні стимули: бонуси, премії, кар'єрне зростання, можливості навчання, комфортні умови праці. Використання персоналізованих підходів у HR-системах сприяє залученню та утриманню кваліфікованих фахівців.

Контроль ефективності передбачає моніторинг якості роботи, оцінку продуктивності та аналіз внеску працівників у бізнес-процеси. Цифрові інструменти (GPS-трекери, аналітичні системи) дозволяють оперативно реагувати на відхилення та інтегрувати контроль у систему зворотного зв'язку.

Розвиток компетентностей забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Постійне навчання, підвищення кваліфікації, співпраця з освітніми закладами, корпоративні програми сприяють адаптації до змін ринку праці та технологічних новацій.

Антикризове управління гарантує стійкість підприємства у нестабільних умовах. Це включає створення кадрового резерву, використання гнучких схем зайнятості, адаптацію мотиваційних систем та швидке реагування на виклики ринку.

Функціональні аспекти управління персоналом формують ефективну кадрову політику, що сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств у післявоєнний період.

Методи управління персоналом відіграють ключову роль у реалізації кадрових рішень, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони поділяються на економічні, організаційні та психологічні.

Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні та оптимізації витрат на трудові ресурси. До них належать:

- гнучка система оплати праці (оклад, бонуси, премії, надбавки);

- оплата за результат (наприклад, для водіїв — залежно від обсягу перевезень і дотримання норм безпеки);
- програми лояльності та соціальні пакети (страхування, компенсація витрат на транспорт, медичне забезпечення);
- грантові програми підвищення кваліфікації (співфінансування навчання за рахунок державних чи міжнародних фондів).

Організаційні методи спрямовані на ефективну взаємодію між працівниками та адаптацію управління до змін ринку. Вони включають:

- гнучкі форми зайнятості (часткова, проєктна, дистанційна робота, аутсорсинг, тимчасовий персонал);
- систему ротації кадрів (працівники змінюють посади або підрозділи, що розширює їхню компетентність і запобігає вигоранню);
- автоматизацію HR-процесів (цифрові платформи для підбору персоналу, оцінки продуктивності, електронного документообігу);
- корпоративні стандарти і процедури (чітке регламентування трудових відносин, адаптація нових працівників, підвищення комунікаційної ефективності).

Психологічні методи спрямовані на мотивацію, створення сприятливого клімату та розвиток корпоративної культури. Основні з них:

- нематеріальна мотивація (визнання досягнень, кар'єрне зростання, менторські програми);
- ефективна внутрішня комунікація (відкритий діалог між керівництвом і працівниками, корпоративні чати, внутрішні портали);
- система психологічної підтримки (консультації, тренінги зі зниження стресу, програми реабілітації, особливо важливі у післявоєнний період).

Комплексне застосування цих методів дозволяє транспортно-логістичним підприємствам підвищувати ефективність управління персоналом, знижувати плинність кадрів та адаптуватися до ринкових викликів.

Отже, методи управління персоналом формують основу для реалізації кадрової політики, спрямованої на ефективне використання людських ресурсів. Поєднання економічних, організаційних

та психологічних методів дозволяє не лише забезпечити оптимізацію витрат, а й створити стабільне та комфортне робоче середовище, що сприяє розвитку персоналу. Інтеграція цих підходів у систему управління персоналом транспортно-логістичних підприємств забезпечує їхню конкурентоспроможність, підвищує продуктивність працівників та створює умови для довгострокової стійкості бізнесу.

Таким чином, теоретико-методологічний базис дослідження підтверджує, що гнучке управління персоналом є ключовим інструментом адаптації транспортно-логістичних підприємств до сучасних викликів, зокрема в умовах післявоєнного відновлення. Відсутність чітко сформованої законодавчої бази України щодо нестандартних форм зайнятості створює значні бар'єри для їх впровадження. Основні проблеми включають недосконалість трудового законодавства, яке не враховує сучасні тенденції, зокрема дистанційну та гібридну зайнятість, а також відсутність чітких визначень таких понять, як фріланс, проектна робота та гіг-економіка.

Це спричиняє правову невизначеність для працівників і роботодавців. Додатково існують проблеми з оподаткуванням та соціальними гарантіями, оскільки фрілансери та самозайняті особи стикаються зі складнощами у сплаті податків і доступі до соціального захисту. Крім того, працівники нестандартних форм зайнятості часто залишаються незахищеними перед можливими порушеннями з боку роботодавців через відсутність відповідних механізмів у чинному законодавстві. Все це обумовлює необхідність подальших досліджень та розробки конкретних механізмів, які б враховували специфіку транспортно-логістичної галузі та забезпечували баланс між гнучкістю, ефективністю та соціальною відповідальністю.

До напрямів вдосконалення нормативно-правової бази стосовно гнучкого управління персоналом пропонується віднести таке:

1. Актуалізація трудового законодавства. Необхідно внести зміни до Трудового кодексу України, які б враховували сучасні форми зайнятості. Це включає визначення понять, таких як дистанційна робота, фріланс, часткова зайнятість, а також встановлення чітких правил регулювання таких відносин.

2. Розробка спеціальних норм для нестандартної зайнятості. Важливо створити окремі правові акти або розділи в трудовому законодавстві, які б регулювали питання оподаткування, соціального захисту та прав працівників у нестандартних формах зайнятості.

3. Запровадження механізмів захисту працівників. Необхідно розробити інструменти, які забезпечать захист прав працівників, які працюють у нестандартних умовах. Це може включати створення спеціальних органів з нагляду за дотриманням трудових прав, а також механізми швидкого вирішення спорів.

4. Співпраця з міжнародними організаціями. Україна може використовувати досвід країн Європейського Союзу та інших держав, де нестандартні форми зайнятості вже успішно регулюються. Це допоможе створити ефективну нормативно-правову базу, яка відповідає міжнародним стандартам.

Відсутність чіткої нормативно-правової бази для регулювання нестандартних форм зайнятості є серйозним бар'єром для розвитку гнучких форматів праці в Україні. Для подолання цієї проблеми необхідно провести реформу трудового законодавства, враховуючи сучасні виклики та потреби ринку праці. Це дозволить не лише забезпечити правовий захист працівників, але й сприятиме економічному зростанню та інноваційному розвитку країни.

Таким чином, окреслення теоретичного базису концептуальної моделі гнучкого управління персоналом дозволяє визначити ключові складові кадрової політики, які сприятимуть адаптації підприємств до змінних ринкових умов. Це формує основу для подальшого розгляду функціональних, аналітичних та практичних аспектів моделі, що дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змінного бізнес-середовища, але й підвищити власну конкурентоспроможність.

Аналітичний базис концепції гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у післявоєнний період ґрунтується на комплексній оцінці ефективності кадрових стратегій, рівня адаптивності організаційної структури та відповідності сучасним вимогам ринку праці. Особливу увагу приділено інтеграції сучасних технологій у сферу управління персоналом, що забезпечує підвищення продуктивності праці, оптимізацію трудових процесів та досягнення балансу між стабільністю і гнучкістю трудових

відносин. У контексті післявоєнного відновлення ключового значення набуває аналіз кадрового потенціалу, рівня кваліфікації працівників та їхньої задоволеності умовами праці, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на ефективність відновлюваних процесів у транспортно-логістичній сфері.

Ефективне впровадження гнучкої кадрової політики потребує глибокої аналітичної оцінки основних параметрів управління персоналом. Такий підхід дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони існуючих кадрових стратегій та визначити пріоритетні напрями розвитку. Ключові параметри, які підлягають аналізу, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

### Основні параметри аналізу гнучкого управління персоналом

| Напрямок аналізу                                        | Опис напрямку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Аналіз структури персоналу та організаційної структури  | Оцінка кількісного та якісного складу працівників за категоріями. Аналіз вікової, гендерної та професійної диверсифікації для створення інклюзивного робочого середовища. Дослідження рівня централізації та децентралізації управління, ефективності розподілу обов'язків, гнучкості управлінських зв'язків і можливості оптимізації організаційної структури для швидкої адаптації до змін                                                                                                                       |
| Аналіз ефективності HR-стратегій                        | Оцінка результативності кадрової політики підприємства, включаючи рівень задоволеності працівників, ефективність програм навчання, адаптації, мотивації та розвитку кар'єри. Аналіз відповідності HR-стратегій цілям підприємства, їх впливу на продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Використання KPI для оцінки ефективності, таких як рівень утримання персоналу, тривалість адаптації нових співробітників, продуктивність після проходження навчання тощо                                         |
| Аналіз продуктивності та оплати праці                   | Оцінка обсягів виконаної роботи, часу на виконання завдань, якості наданих послуг. Аналіз ключових показників для транспортно-логістичних підприємств (кількість оброблених вантажів, час доставки, точність виконання замовлень, рівень задоволеності клієнтів). Дослідження відповідності рівня оплати праці продуктивності працівників, аналіз конкурентоспроможності заробітної плати на ринку                                                                                                                 |
| Аналіз лояльності працівників та рівня плинності кадрів | Оцінка рівня задоволеності та прихильності персоналу до компанії, аналіз факторів, що впливають на бажання залишатися в організації. Опитування та анкетування для оцінки ставлення до умов праці, заробітної плати, можливостей професійного розвитку, корпоративної культури. Виявлення проблемних зон та розробка програм підвищення лояльності та утримання працівників. Аналіз причин звільнення, середньої тривалості роботи на підприємстві, оцінка динаміки плинності кадрів у різних категоріях персоналу |

Закінчення табл. 1

| 1                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз рівня кваліфікації та компетентностей                      | Оцінка наявних знань, навичок і досвіду персоналу, відповідність вимогам ринку. Визначення потреб у навчанні, перепідготовці та розробка програм розвитку компетентностей                                                        |
| Аналіз використання сучасних технологій                           | Використання цифрових платформ для підбору, навчання, оцінки та мотивації персоналу, автоматизація рутинних процесів. Застосування AI-аналітики, систем управління персоналом у реальному часі, інструментів дистанційної роботи |
| Аналіз соціальної адаптації персоналу та інклюзивності середовища | Оцінка ефективності програм адаптації, перекваліфікації та підтримки для ветеранів, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих груп. Розробка заходів для підвищення інклюзивності робочого середовища                     |
| Аналіз тенденцій ринку праці                                      | Оцінка змін у попиті на фахівців, рівня заробітної плати, доступності кваліфікованих кадрів. Визначення впливу воєнних дій на ринок праці та адаптація кадрової стратегії до нових умов                                          |

Здійснення системного аналізу зазначених параметрів дозволить транспортно-логістичним підприємствам формувати адаптивні та стійкі моделі кадрового управління, здатні реагувати на виклики післявоєнного відновлення економіки України.

Аналітичний базис концептуальної моделі гнучкого управління персоналом дозволяє провести комплексну оцінку ключових параметрів кадрової системи, таких як структура персоналу, рівень плинності кадрів, продуктивність праці, задоволеність працівників, рівень кваліфікації та компетентностей, інтеграція сучасних технологій, соціальна адаптація різних груп працівників та тенденції ринку праці.

Такий підхід дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління персоналом, визначити пріоритетні напрями розвитку та сформулювати ефективні кадрові стратегії, спрямовані на підвищення адаптивності та стійкості транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення.

Практичний базис реалізації концепції гнучкого управління персоналом передбачає визначення стратегічних напрямів дій, які спрямовані на підвищення адаптивності кадрового управління та забезпечення стійкості ТЛП у контексті післявоєнного відновлення. Кожен із цих напрямів є важливим елементом комплексного вдосконалення кадрової політики підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**Ключові напрями розвитку кадрової політики на  
транспортно-логістичних підприємствах**

| Напрямок                                                        | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Формування адаптивних кадрових стратегій                        | Включає розробку сценаріїв управління персоналом для швидкої адаптації підприємств до змін у економічній та політичній ситуації. Це передбачає створення планів дій на випадок криз, змін у законодавстві або коливань попиту на логістичні послуги. Стратегії охоплюють скорочення витрат, перерозподіл ресурсів та підтримку працівників у період нестабільності. |
| Впровадження гнучких форм зайнятості, робочого часу             | Передбачає використання таких підходів, як дистанційна робота, гнучкий графік, проєктні команди та часткова зайнятість. Це підвищує продуктивність персоналу та його задоволеність роботою, а також дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до ринкових змін                                                                                                     |
| Програми організаційної гнучкості персоналу                     | Включають механізми швидкого перерозподілу кадрів між відділами, створення мультифункціональних команд, можливість тимчасового залучення зовнішніх фахівців. Головна мета – забезпечення оперативного реагування на зміни на ринку та виробничих процесах, а також оптимізація кадрових ресурсів                                                                    |
| Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації            | Включає організацію навчальних програм для підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Особливий акцент робиться на вивченні новітніх технологій, таких як автоматизація логістичних процесів, цифрові платформи та розвиток крос-функціональних навичок. Використання LMS (Learning Management Systems), VR- і AR-технологій для професійного навчання.      |
| Формування системи моніторингу продуктивності та оплати праці   | Використання цифрових платформ для збору та аналізу даних про роботу персоналу. Дозволяє оцінювати ефективність, прогнозувати потенційні проблеми, запобігати вигорянню та коригувати робочі графіки для підвищення продуктивності. Включає регулярний перегляд системи оплати праці на основі результатів роботи та ринкових тенденцій                             |
| Створення програм психологічної підтримки та мотивації          | Охоплює заходи з підтримки морального стану працівників, включаючи тренінги зі стресостійкості, консультації з психологами, командоутворюючі заходи та розвиток корпоративної культури для підвищення мотивації                                                                                                                                                     |
| Технологічна модернізація HR-системи                            | Інтеграція цифрових рішень для автоматизації кадрових процесів, рекрутингу, адаптації, оцінки ефективності та управління робочими графіками. Включає використання HRM-систем, штучного інтелекту для підбору персоналу та автоматизованих платформ для планування робочого часу                                                                                     |
| Реалізація програм соціальної відповідальності та інклюзивності | Розробка програм адаптації для ветеранів та осіб з інвалідністю, створення умов для рівноправного працевлаштування, впровадження корпоративних соціальних ініціатив та залучення підприємств до реалізації соціально значущих проєктів                                                                                                                              |

Отже, практична реалізація концепції гнучкого управління персоналом передбачає комплексний підхід, що дозволяє транспортно-логістичним підприємствам підвищити адаптивність кадрового управління, забезпечити стійкість у період відновлення та досягти конкурентних переваг на ринку. Впровадження цих заходів є важливим кроком для забезпечення ефективного функціонування підприємств у нових економічних реаліях.

На основі взаємозв'язку складових теоретико-методологічного, аналітичного та практичного базисів обґрунтовано концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення, що відображено на рис. 1.

Таким чином, кожна складова концептуальної моделі відіграє важливу роль у формуванні ефективної кадрової політики транспортно-логістичних підприємств. Їх взаємозв'язок та послідовне впровадження забезпечують комплексний підхід до управління персоналом, який поєднує стратегічне планування, оперативну гнучкість, розвиток компетентностей працівників і соціальну відповідальність бізнесу. Це, своєю чергою, дає змогу не лише оперативно реагувати на виклики післявоєнного періоду, такі як нестача кваліфікованих кадрів, підвищена трудова міграція, руйнування логістичної інфраструктури та посилення конкуренції на ринку праці, але й формувати кадрові стратегії, здатні забезпечити довгострокову стійкість та інноваційний розвиток підприємств.

Особливого значення у межах концептуальної моделі набуває інтеграція цифрових HR-рішень, активне застосування гнучких форм зайнятості, створення умов для залучення соціально вразливих груп працівників та формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку, розвиток і утримання персоналу. Такий підхід дозволяє не тільки підвищити ефективність використання трудових ресурсів, а й створити адаптивне робоче середовище, здатне витримувати навантаження перехідного періоду та сприяти поступовому відновленню економічної активності в галузі.

Врахування специфіки транспортно-логістичних підприємств, зокрема сезонних коливань попиту, територіальної розосередженості підрозділів, високих вимог до безперервності операцій та безпеки перевезень визначає необхідність ретельної координації всіх елементів моделі та гнучкого налаштування кадрових процесів відповідно до поточних умов

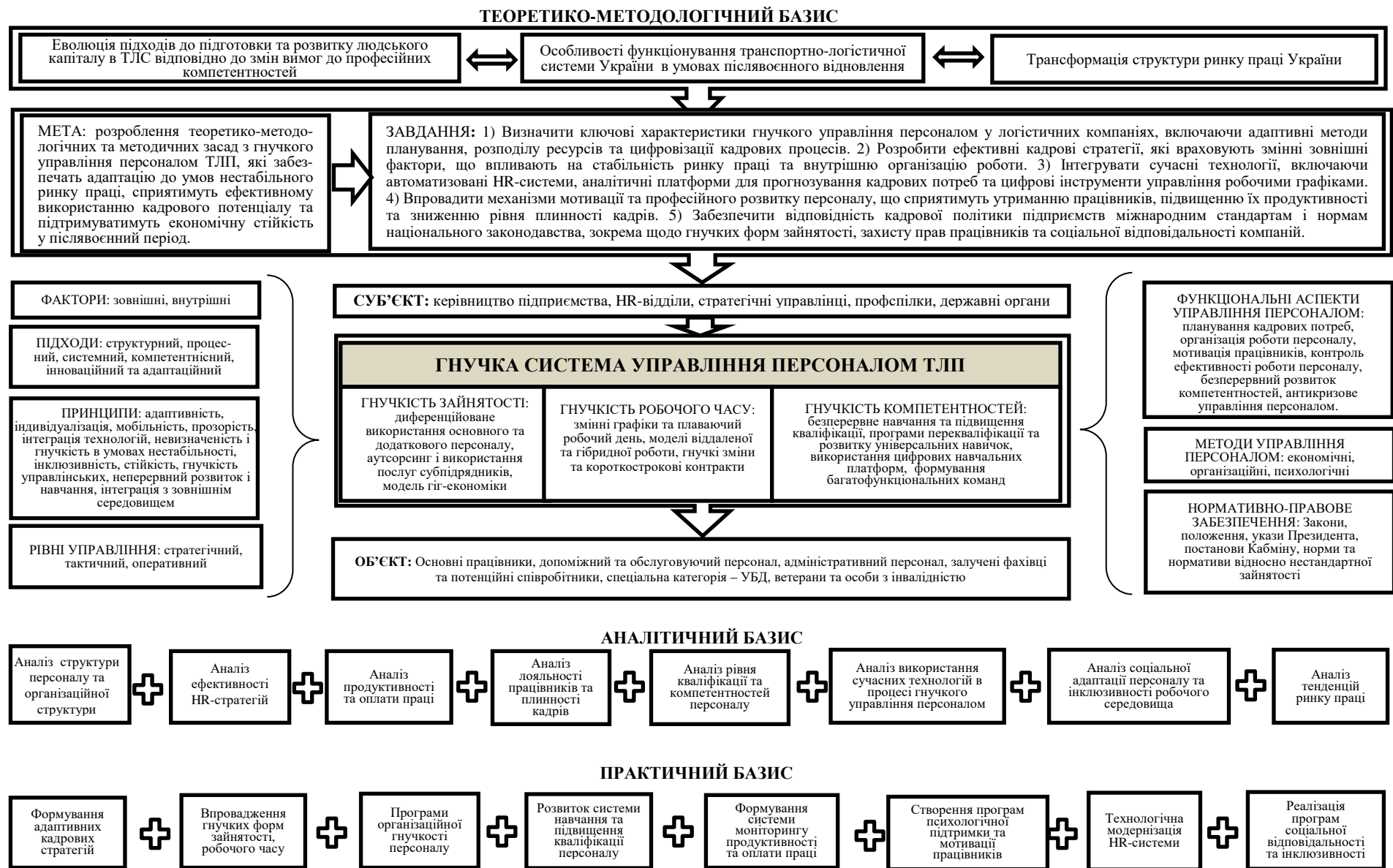


Рис. 1. Концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств

Джерело: розроблено авторами

Реалізація концептуальних засад гнучкого управління персоналом у такій системі дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємств у режимі підвищеної нестабільності, поступово створюючи підґрунтя для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, запропонована модель слугує основою для подальшої розробки інструментарію оцінювання ефективності кадрових рішень, удосконалення нормативно-правових механізмів підтримки нестандартних форм зайнятості та формування практичних рекомендацій щодо впровадження гнучких кадрових стратегій у транспортно-логістичній галузі в умовах післявоєнного відновлення.

Для забезпечення ефективного впровадження концепції гнучкого управління персоналом на підприємствах транспортно-логістичної системи (ТЛС) важливо враховувати зовнішні чинники, які безпосередньо впливають на ефективність цієї стратегії (рис. 1). У контексті післявоєнного відновлення України в умовах трансформації транспортно-логістичного сектору необхідно розглядати зміни у функціонуванні транспортно-логістичної системи, структурі ринку праці, а також еволюцію підходів до підготовки та розвитку людського капіталу.

Одним з основних аспектів є особливості функціонування транспортно-логістичної системи України в умовах післявоєнного відновлення. У післявоєнний період українська ТЛС потребує значної реконструкції інфраструктури, відновлення логістичних маршрутів та модернізації технологій, що вимагатиме нового підходу до управління персоналом. Це зумовлює необхідність гнучкої адаптації кадрів, здатних працювати в умовах нестабільності та високої змінності зовнішнього середовища. Важливою умовою для реалізації цієї адаптації є підготовка кадрів, здатних швидко реагувати на нові виклики, забезпечуючи стійкість підприємств в умовах швидкої трансформації.

Трансформація структури ринку праці України в умовах післявоєнного відновлення потребує специфічних рішень через низку викликів, що виникають унаслідок війни, таких як масова міграція, мобілізація та великий потік ветеранів, учасників бойових дій (УБД) та осіб з інвалідністю. Багато з цих осіб повертаються на ринок

праці, що зумовлює необхідність їх адаптації до нових реалій. У результаті, структура ринку праці змінюється, з'являються нові галузі, а відновлення секторів економіки потребує створення нових робочих місць. Особливо важливим є питання перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників у відповідності до змінюваних вимог. Для цього необхідно розробити гнучкі програми навчання, що враховують як поточні потреби, так і майбутні вимоги ринку праці. Відповідно важливо прогнозувати потребу в кадрах у перспективі, щоб адаптувати персонал до змін, а також інтегрувати цифрові технології та нові управлінські підходи. Це дозволить забезпечити успішне відновлення та подальший розвиток економіки в умовах поствоєнного періоду.

Еволюція підходів до підготовки та розвитку людського капіталу в ТЛС також є важливим напрямком. Враховуючи зміну вимог до професійних компетентностей, необхідно розробити інноваційні програми підготовки кадрів, які б відповідали сучасним вимогам, включаючи нові технології, методи управління та адаптацію до глобальних змін. Ці програми повинні охоплювати всі рівні навчання: від базового до професійного і спеціалізованого, а також інтегрувати як технічні, так і м'які навички, зокрема стресостійкість, адаптивність і лідерські якості. Важливою частиною цього процесу є забезпечення навчання не тільки на рівні підприємств, а й створення національних програм, які забезпечать загальнодержавний рівень підготовки кадрів.

Розвиток компетентностей у галузі транспорту та логістики повинен включати інноваційні підходи до перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. У рамках післявоєнного відновлення важливо створювати програми, які б забезпечували не лише технічну підготовку, але й забезпечували б комплексний розвиток навичок, що дозволяють працівникам адаптуватися до змін в умовах глобалізації, цифровізації та нових технологій. Важливо, щоб ці програми були орієнтовані на потреби соціально вразливих категорій, таких як ветерани та люди з інвалідністю, створюючи для них рівні можливості для кар'єрного зростання та розвитку.

На національному рівні необхідно створити інноваційні національні програми підготовки, перепідготовки та підвищення

кваліфікації кадрів для транспортно-логістичної системи, що сприятимуть створенню нових робочих місць та покращенню умов для розвитку людського капіталу. Розробка таких програм повинна базуватися на аналізі сучасних потреб галузі та прогнозах щодо її розвитку в майбутньому.

На основі розробленої концепції гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у післявоєнний період пропонується низка практичних рекомендацій, спрямованих на її ефективне впровадження. Ці рекомендації базуються на результатах аналізу потреб галузі, сучасних викликів та успішних практик управління персоналом:

1. Впровадження програми розвитку компетентностей фахівців транспортно-логістичної системи.
2. Формування інноваційної екосистеми підготовки кадрів для транспортно-логістичної системи України.
3. Розроблення єдиного інклюзивного освітнього онлайн-хабу професійного розвитку у галузі транспорту та логістики.

Розроблені програми є універсальним інструментом для підтримки різних груп населення, зокрема тих, хто проживає в Україні, повертається з еміграції, а також УБД, ветеранів, осіб з інвалідністю, ВПО та інших вразливих категорій. Їх реалізація дозволить забезпечити соціальну інтеграцію, економічну стабільність та створення умов для ефективного працевлаштування, що є критично важливим для відновлення транспортно-логістичної галузі у післявоєнний період.

Запропоновані ініціативи становлять цілісну систему заходів, спрямованих на розвиток професійних компетентностей і підвищення конкурентоспроможності фахівців транспортно-логістичної сфери. Для більш глибокого розуміння їхнього змісту, структури та потенційного впливу розглянемо кожну з них детальніше.

*1) Розроблення та впровадження Програми розвитку компетентностей фахівців транспортно-логістичної системи.*

Ця програма є основним інструментом для адаптації працівників до умов післявоєнного відновлення. Вона включає:

- розробку індивідуальних планів розвитку компетентностей для ключових посад, таких як водій, експедитор, логіст, диспетчер,

менеджер з логістики, менеджер ЗЕД та інші. Ці плани враховують як професійні навички (Hard Skills), так і гнучкі навички (Soft Skills), такі як комунікація, адаптивність, стресостійкість та лідерські якості;

- інтеграцію сучасних технологій у навчальний процес, зокрема цифрові платформи, віртуальну та доповнену реальність (VR/AR), що дозволяє підвищити ефективність навчання;

- співпрацю з освітніми установами, бізнесом та державними структурами для забезпечення відповідності навчальних програм потребам ринку праці.

Основні етапи реалізації:

1. Діагностика поточного рівня компетентностей працівників.
2. Розробка індивідуальних траєкторій розвитку для кожного працівника.

3. Впровадження інноваційних методів навчання, зокрема цифрових технологій.

4. Постійний моніторинг та оновлення навчальних програм.

2) *Формування Програми «Інноваційна екосистема підготовки кадрів для транспортно-логістичної системи України» (FutureSkills Transport).*

Ця програма спрямована на створення сучасної системи підготовки фахівців, здатних працювати в умовах інноваційних технологій та сталого розвитку транспортної галузі. Вона включає:

- створення освітньо-інноваційних центрів на базі навчальних закладів, які оснащені сучасними технологіями, такими як цифрові лабораторії;

- індивідуалізацію навчання через інтеграцію штучного інтелекту для діагностики компетентностей та створення персоналізованих навчальних шляхів;

- організацію мобільних навчальних центрів для забезпечення доступу до освіти у віддалених регіонах;

- інтеграцію дуальної освіти з практичним досвідом через партнерство з підприємствами транспортно-логістичної системи.

Основні етапи реалізації:

1. Створення освітньо-інноваційних центрів у ключових регіонах України.

2. Розробка індивідуальних навчальних траєкторій для ветеранів, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп.

3. Впровадження мобільних навчальних центрів для забезпечення доступу до освіти.

4. Залучення бізнесу до процесу навчання через дуальну освіту.

3) *Розроблення Програми «Єдиний інклюзивний освітній онлайн-хаб професійного розвитку в сфері транспорту та логістики» (LogiPath).*

Ця програма спрямована на створення інноваційного онлайн-хабу, який поєднує передові цифрові технології, персоналізовані навчальні траєкторії та інтеграцію з роботодавцями. Вона включає:

- інтелектуальну платформу «SkillNavigator», яка оцінює навички користувачів і пропонує індивідуальні рекомендації щодо кар'єрного розвитку;

- онлайн-курси та тренінги з автоматизації логістичних процесів, управління ланцюгами постачань та використання даних у логістиці;

- модуль психоемоційної підтримки, який враховує специфіку учасників програми та включає тренінги з адаптації до нового робочого середовища.

Основні етапи реалізації:

1. Розробка та запуск інтелектуальної платформи «SkillNavigator».

2. Створення онлайн-курсів та тренінгів з урахуванням потреб ринку праці.

3. Інтеграція з роботодавцями для забезпечення автоматичного матчингу з вакансіями.

4. Постійне оновлення контенту на основі зворотного зв'язку від користувачів та роботодавців.

Запропоновані рекомендації є практичним інструментом для впровадження концепції гнучкого управління персоналом у транспортно-логістичних підприємствах. Їх реалізація дозволить забезпечити адаптивність, стійкість та конкурентоспроможність підприємств у післявоєнний період, сприяючи економічному відновленню та соціальній інтеграції вразливих груп населення.

Таким чином, концепція гнучкого управління персоналом повинна базуватися на інтеграції сучасних підходів до підготовки кадрів, адаптації до змін зовнішнього середовища та розвитку компетентностей на всіх рівнях. Врахування зовнішніх факторів, таких як трансформація ринку праці та еволюція підготовки кадрів, дозволить забезпечити ефективну реалізацію концепції гнучкого управління персоналом в умовах відновлення України.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження засвідчили, що гнучке управління персоналом виступає ключовим чинником для забезпечення стійкого функціонування та розвитку транспортно-логістичних підприємств України у період післявоєнного відновлення.

В умовах динамічних змін ринку, високої невизначеності та загострення кадрових викликів саме гнучкі підходи до організації праці, залучення персоналу, формування компетентностей і управління робочим часом дозволяють підприємствам зберігати конкурентоспроможність, оперативно адаптуватися до нових умов та мінімізувати ризики, пов'язані з нестачею трудових ресурсів.

Обґрунтована в статті концептуальна модель гнучкого управління персоналом інтегрує теоретико-методологічний, аналітичний та практичний базиси, що забезпечують цілісність підходу до побудови кадрової політики в транспортно-логістичних компаніях. Визначено, що системна реалізація трьох напрямів кадрової гнучкості – зайнятості, робочого часу та компетентностей – у поєднанні з використанням сучасних цифрових HR-технологій, програм підтримки працівників та механізмів соціальної відповідальності створює необхідні умови для підвищення адаптивності персоналу, стійкості операційної діяльності та розвитку інноваційних практик у сфері управління людськими ресурсами.

Водночас дослідження дозволило ідентифікувати наявні бар'єри для впровадження гнучких форм зайнятості в Україні, пов'язані з недосконалістю нормативно-правового забезпечення, відсутністю чітких визначень нестандартних форматів праці, проблемами оподаткування та забезпечення соціальних гарантій. Подолання цих обмежень вимагає комплексної реформи трудового законодавства, яка б враховувала потреби сучасного ринку праці, міжнародний

досвід та особливості відновлення економіки у посткризовий період.

У дослідженні запропоновано три ключові програми, спрямовані на вдосконалення управління персоналом та підвищення їх компетентностей у транспортно-логістичних підприємствах у післявоєнний період.

Ці програми враховують специфічні виклики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів, інтеграцією ветеранів та осіб з інвалідністю, а також необхідність адаптації до сучасних технологічних та економічних умов.

Таким чином, розроблені теоретичні положення та практичні рекомендації щодо впровадження гнучкого управління персоналом можуть стати основою для підвищення ефективності кадрової політики транспортно-логістичних підприємств та слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень, спрямованих на розробку інструментів оцінювання кадрової гнучкості, формування кадрових резервів та оптимізацію управління персоналом в умовах тривалих кризових впливів і трансформаційних змін.

**Фінансування.** Дослідження проведено в рамках грантової підтримки за конкурсом «Посилення дослідницької роботи та політичного консультування уряду з боку громадянського суспільства з питань національної економіки» (договір № KEI 2024–460 від 12.11.2024), організованого Київською школою економіки (KSE) у межах міжнародного проєкту «Підтримка України у відбудові та відновленні», що фінансувався Європейським Союзом. Тематика дослідження – «Інноваційні програми підготовки кадрів для підприємств транспортно-логістичної системи в умовах післявоєнного відновлення економіки України».

### Література

1. Morgan J. The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization. Hoboken: Wiley, 2014. 256 p. ISBN 978-1118877241.
2. Dank N., Hellström R. Deliver Value in a Changing World of Work. London: Kogan Page, 2020. 328 p. ISBN 978-1789665857.
3. П'ятничук І., Якубів В., Туровська Л. Аналіз діяльності логістичних підприємств в умовах євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2025.

№ 4(51). С. 301-307. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-42> (дата звернення: 20.01.2025).

4. Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Smit S., Ellingrud K., Meaney M. The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. 2021. 152 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).

5. Abensur E. Gartner: 5 trends for HR to watch through 2023. *Talkspirit*. 2023. URL: <https://www.talkspirit.com/blog/human-resources-5-trends-to-watch-through-2023> (дата звернення: 20.01.2025).

6. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing agile. *Harvard Business Review*. 2016. № 94. P. 40-50. URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (дата звернення: 20.01.2025).

7. World Bank. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024. Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022> (дата звернення: 20.01.2025).

8. Putting the I in ESG: Inclusion of Persons with Disabilities as Strategic Advantage of Sustainability Practices for Corporates and Investors. International Labour Organization. 2024. URL: [https://www.businessanddisability.org/sites/www/files/2024-11/Putting%20the%20I%20in%20ESG%20full%20guide\\_0.pdf](https://www.businessanddisability.org/sites/www/files/2024-11/Putting%20the%20I%20in%20ESG%20full%20guide_0.pdf) (дата звернення: 20.01.2025).

9. Бабка В. Л. Економіка воєнного часу. Велика українська енциклопедія. 2022. URL: [https://vue.gov.ua/Економіка\\_воєнного\\_часу](https://vue.gov.ua/Економіка_воєнного_часу) (дата звернення: 20.01.2025).

10. Олексюк О., Рабінович А. Організація транспортно-складського забезпечення мережі торговельних підприємств. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 листоп. 2024 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2024. С. 315–318. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47570> (дата звернення: 20.01.2025).

11. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuu-tevcg\\_2020\\_31\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuu-tevcg_2020_31_25) (дата звернення: 20.01.2025).

12. Чевганова В.Я., Прийма Ю.О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020> (дата звернення: 20.01.2025).

13. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Економічні науки: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36-40. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39739> (дата звернення: 20.01.2025).
14. Звірич В. В. Сучасні концепції управління персоналом у системі публічного управління: оцінка тенденцій у галузі охорони здоров'я. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 65-71. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.9> (дата звернення: 20.01.2025).
15. Магас Н., Чабанюк О., Бернацька І. Розвиток теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-15> (дата звернення: 20.01.2025).
16. Дашко І., Михайліченко Л. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81> (дата звернення: 20.01.2025).
17. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал*. 2018. Вип. 6 (49). С. 65-68. URL : [http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/49\\_2018/15.pdf](http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf) (дата звернення: 20.01.2025).
18. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/201.pdf>.
19. Лосєва Е., Дашко І. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115> (дата звернення: 20.01.2025).
20. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія Економічні науки*. 2021. № 2. Т. 2. С. 200-211. URL : <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-200> (дата звернення: 20.01.2025).
21. Сардак С. Е., Третяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Видавництво «Інновація», 2009. 157 с.
22. Лелі Ю. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 68–71.
23. Волянська-Савчук Л., Дурач Р. Теоретичні засади визначення стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 430–435.

24. Томчук О. В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. С. 438–443.

25. Федотова І.В., Бочарова Н.А. Концептуальні основи управління життєздатним автотранспортним підприємством на засадах сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 86-104.

## References

1. Morgan, D. (2014). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. Hoboken: Wiley, 256 p. [in English].

2. Dank, N., & Khellstrom, R. (2020). *Deliver Value in a Changing World of Work*. London: Kogan Page, 328 p. [in English].

3. Piatnychuk, I., Yakubiv, V., & Turovska, L. (2025). Analiz diialnosti lohistychnykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Analysis of the activities of logistics enterprises in the conditions of European integration]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, 4(51), 301–307. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-42> [in Ukrainian].

4. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, D., Smit, S., Ellingrud, K., & Mini, M. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute, 152 p. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf> [in English].

5. Abansur, E. (2023). Gartner: 5 trends for HR to watch through 2023. *Talkspirit*. <https://www.talkspirit.com/blog/human-resources-5-trends-to-watch-through-2023> [in English].

6. Rigbi, D. K., Saterlend, Dzh., & Takeuchi, Kh. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94, 40–50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> [in English].

7. World Bank. (2024). *Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024*. Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022> [in English].

8. International Labour Organization. (2024). *Putting the I in ESG: Inclusion of Persons with Disabilities as Strategic Advantage of Sustainability Practices for Corporates and Investors*. [https://www.businessanddisability.org/sites/www/files/2024-11/Putting%20the%20I%20in%20ESG%20full%20guide\\_0.pdf](https://www.businessanddisability.org/sites/www/files/2024-11/Putting%20the%20I%20in%20ESG%20full%20guide_0.pdf) [in English].

9. Babka, V. L. (2022). *Ekonomika voiennoho chasu [Wartime economy]. Velyka ukrainska entsyklopediia – Great Ukrainian Encyclopedia*. [https://vue.gov.ua/Економіка\\_воєнного\\_часу](https://vue.gov.ua/Економіка_воєнного_часу) [in Ukrainian].

10. Oleksiuk, O., & Rabinovych, A. (2024). Orhanizatsiia transportno-skladskoho zabezpechennia merezhi torhovelynykh pidpriemstv [Organization of transport and warehouse support for the network of trade enterprises]. *Suchasni tekhnolohii komertsii noi diialnosti i lohistyky – Modern Technologies of Commercial Activity and Logistics*, 315–318. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47570> [in Ukrainian].

11. Shapoval, O. A. (2020). Kontseptsiiia upravlinnia personalom pidpriemstva v systemi kadrovoho menedzhmentu [The concept of enterprise personnel management in the personnel management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 31, 146–149. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2020\\_31\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_31_25) [in Ukrainian].

12. Chevhanova, V. Ya., & Pryima, Yu. O. (2020). Formuvannia kontseptsii upravlinnia personalom torhovelnogo pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Formation of the concept of personnel management of a trade enterprise in modern conditions]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 41. <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020> [in Ukrainian].

13. Karminska-Bielobrova, M. V. (2018). Osoblyvosti suchasnykh kontseptsii upravlinnia personalom [Features of modern concepts of personnel management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University «KhPI» (Economic Sciences)*, 37(1313), 36–40. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39739> [in Ukrainian].

14. Zvirych, V. V. (2022). Suchasni kontseptsii upravlinnia personalom u systemi publichnogo upravlinnia: otsinka tendentsii u haluzi okhorony zdorovia [Modern concepts of personnel management in the public administration system: assessment of trends in the field of health care]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Tavriya Scientific Bulletin. Series: Public Administration and Administration*, 3, 65–71. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.9> [in Ukrainian].

15. Mahas, N., Chabaniuk, O., & Bernatska, I. (2023). Rozvytok teorii ta kontseptsii upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva [Development of theories and concepts of intellectual capital management of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-15> [in Ukrainian].

16. Dashko, I., & Mykhailichenko, L. (2024). Suchasni pidkhody ta osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Modern approaches and features of personnel management under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81> [in Ukrainian].

17. Boretska, N. P., & Moskalyets, M. V. (2018). Udoskonalennia systemy upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Improvement of the personnel management system at enterprises]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, 6(49), 65–68. [http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/49\\_2018/15.pdf](http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf) [in Ukrainian].

18. Zudova, I. Yu., & Petrenko, M. S. (2017). Suchasni problemy rozvytku ta upravlinnia personalom pidpriemstva [Modern problems of development and personnel management of the enterprise]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 10(50). <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/201.pdf> [in Ukrainian].

19. Loseva, E., & Dashko, I. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku upravlinnia personalom [Current trends in personnel management development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115> [in Ukrainian].

20. Herchanivska, S. V., & Stemkovska, I. V. (2021). Upravlinnia personalom pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Personnel management of enterprises in modern conditions]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaeva. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of KhNAU named after V. V. Dokuchaev. Series: Economic Sciences*, 2(2), 200–211. <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-200> [in Ukrainian].

21. Sardak, S. E., & Tretiak, O. O. (2009). Upravlinnia personalom: teoretychni aspekty ta praktychni здобутки [Personnel management: theoretical aspects and practical achievements]. Vinnytsia: Innovatsiia, 157 p. [in Ukrainian].

22. Leli, Yu. H. (2014). Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia systemy upravlinnia personalom [Theoretical and methodological foundations of the formation of a personnel management system]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 6, 68–71 [in Ukrainian].

23. Volianska-Savchuk, L., & Durach, R. (2023). Teoretychni zasady vyznachennia stratehii rozvytku HR-inzhynirynhu yak chynnyka zabezpechennia vysokoi konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva [Theoretical foundations of determining the development strategy of HR engineering as a factor in ensuring high competitiveness of enterprise personnel]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 5, 430–435 [in Ukrainian].

24. Tomchuk, O. V. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu personalu kompanii [Modern approaches to change management in the personnel management system of a company]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 53, 438–443 [in Ukrainian].

25. Fedotova, I. V., & Bocharova, N. A. (2023). Kontseptualni osnovy upravlinnia zhyttiezdatsnym avtotransportnym pidpriemstvom na zasadakh staloho rozvytku [Conceptual foundations of managing a viable motor transport enterprise on the principles of sustainable development]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the Transport Complex*, 41, 86–104 [in Ukrainian].

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF FLEXIBLE PERSONNEL MANAGEMENT IN TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

**VELYCHKO Ya.**, Assistant.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0754-9990

**FEDOTOVA I.**, Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, ORCID: 0000-0002-3277-0224

**HETMAN O.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

**Abstract.** *The article examines the conceptual foundations of flexible personnel management in transport and logistics enterprises in the context of Ukraine's post-war economic recovery. It is determined that the current challenges caused by infrastructure destruction, labor market instability, a shortage of qualified personnel, and social risks necessitate a transition to adaptive personnel strategies. It is substantiated that the implementation of flexible personnel management mechanisms enhances enterprise resilience, improves their ability to respond to external changes, and ensures competitive advantages. A conceptual model of flexible personnel management is proposed, based on three interrelated components: theoretical-methodological, analytical, and practical foundations. The theoretical-methodological foundation includes the definition of key principles of personnel management, its objectives, tasks, and methods. The analytical foundation encompasses the assessment of personnel strategy effectiveness, the adaptability of organizational structures, and their compliance with modern labor market demands. The practical foundation involves the implementation of flexible employment forms, modernization of HR processes, professional competency development, and the execution of social programs. Within the framework of the conceptual foundations, external factors directly influencing the effectiveness of flexible personnel management strategies are also examined. Particular attention is given to changes in the functioning of the transport and logistics system, labor market structure transformation, and the evolution of approaches to workforce training and development in the context of post-war recovery. To ensure the effective implementation of the concept, programs for developing professional competencies of specialists in the transport and logistics system, forming an innovative training ecosystem, and creating a unified inclusive online educational hub for professional development in transport and logistics have been proposed. The theoretical and methodological foundations of flexible personnel management developed in the article provide a basis for further applied research and practical developments aimed at improving personnel policies in transport and logistics enterprises in the post-crisis period.*

**Key words:** *flexible management, personnel, transport and logistics enterprises, personnel policy, digital technologies, HR technologies, social responsibility, personnel flexibility.*

