

УДК 005.95/.96:656:338.242(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-19-6>**Власенко Д.О.**кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3342-7927>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ: ВІД КЛАСИЧНИХ ТЕОРІЙ ДО АДАПТИВНИХ МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено трансформацію систем управління персоналом підприємств транспортної галузі України під впливом воєнних ризиків, дефіциту кадрів, цифровізації та європейської інтеграції. Розкрито сучасне переосмислення класичних шкіл менеджменту й обґрунтовано перехід від кадрового адміністрування до людиноцентричного управління людським капіталом. Проаналізовано міграційні, мобілізаційні, психологічні, гендерні та технологічні чинники кадрової стійкості. Запропоновано методику «Адаптивний вектор резильєнтності», що поєднує цифрові компетенції, безперервність критичних функцій, психологічну підтримку, реінтеграцію ветеранів і міжорганізаційні кадрові партнерства. Сформовано практичні рекомендації для підготовки персоналу до відбудови та роботи у європейському транспортному просторі.

Ключові слова: управління персоналом, транспортна галузь, людський капітал, резильєнтність, цифровізація, воєнний стан, ветерани, коопетиція, TEN-T, адаптивні моделі.

Vlasenko Dmytro

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS OF TRANSPORT ENTERPRISES: FROM CLASSICAL THEORIES TO ADAPTIVE MODELS UNDER GLOBAL AND WARTIME CHALLENGES

The transformation of personnel management in the transport sector is especially relevant for Ukraine because transport enterprises operate simultaneously as economic organizations, employers and elements of critical infrastructure. Prolonged wartime pressure, damaged routes and facilities, migration, mobilization and an uneven regional supply of labour have changed the usual relationship between operational efficiency and personnel policy. At the same time, digital monitoring, automated planning, electronic documentation and closer integration with the European transport area are raising the requirements for professional, digital and communication competencies. These processes make it necessary to reconsider how transport enterprises recruit, train, retain and support employees whose decisions directly affect continuity of service and safety. The article discusses the contemporary meaning of scientific management, administrative coordination, human relations and organizational behaviour for high-risk transport operations. Particular attention is paid to the boundary between useful digital supervision and excessive control, the delegation of authority during communication or infrastructure disruptions, the preservation of organizational knowledge, and the role of trust between line managers and employees. The discussion also covers workforce displacement, occupational fatigue, psychological safety, gender diversification of traditionally male occupations, return-to-work pathways for veterans, and cooperation between enterprises that compete for scarce specialists. The article considers the need to connect human resource management with scenario-based learning, succession for critical roles, ethical use of employee data, accessible psychological support, workplace adaptation and partnerships with educational institutions and local communities. The relevance of these issues increases as Ukrainian transport organizations prepare for reconstruction, implementation of European safety and interoperability requirements, and participation in the trans-European transport network. A human-centred and adaptive approach to personnel management is therefore discussed as an essential condition for organizational resilience, responsible modernization and the long-term attractiveness of transport professions.

Keywords: human resource management, transport sector, human capital, resilience, digitalization, martial law, veterans, cooperation, TEN-T, adaptive models.

Постановка проблеми. Транспортна галузь України за останні роки опинилася в ситуації, коли звичне слово «ефективність» уже не описує повноти управлінського завдання. Для транспортного підприємства важливо не лише доставити вантаж або забезпечити пасажирське перевезення з мінімальними витратами. В умовах воєнного стану, руйнування інфраструктури, зміни логістичних коридорів і нестачі працівників воно має щоденно відповідати на складніші питання: як зберегти людей, не зупинити критичні процеси й водно-

час підготуватися до післявоєнної модернізації. Саме тому управління персоналом у транспорті переходить із допоміжної адміністративної функції у сферу стратегічної безпеки.

Актуальність проблеми посилюється тим, що транспортна політика України офіційно зорієнтована на відновлення інфраструктури, цифрову трансформацію, розвиток мультимодальних перевезень і гармонізацію з європейською транспортною системою [1]. Проте жоден інфраструктурний проєкт не може бути



реалізований без людей, які керують рухом, ремонтують колії та рухомий склад, організовують логістику, працюють з клієнтами, приймають рішення в кризових умовах і несуть відповідальність за безпеку. За оцінками RDNA4, транспорт є одним із секторів, що зазнав значних руйнувань і потребує масштабних інвестицій у відновлення [2]. Але поряд із матеріальними збитками існує менш видима, проте не менш небезпечна втрата: виснаження людського капіталу.

Кадрова ситуація у транспортній сфері ускладнюється кількома взаємопов'язаними процесами. По-перше, міграція та внутрішнє переміщення змінили географію ринку праці, розірвали частину професійних команд і зменшили доступність працівників у регіонах, де зберігається потреба в транспортних послугах [3]. По-друге, мобілізація та добровільний вступ працівників до Збройних сил України створили дефіцит машиністів, водіїв, ремонтників, диспетчерів, інженерів і керівників середньої ланки. По-третє, тривалий стрес, ризик обстрілів, нічні зміни, відповідальність за пасажирів і вантажі посилюють професійне вигорання. По-четверте, цифровізація підвищує вимоги до навичок персоналу: працівник транспорту вже не може бути лише виконавцем інструкції, він має взаємодіяти з даними, сенсорами, електронними документами, системами моніторингу та автоматизованими платформами.

Ринок праці України загалом демонструє напруження, пов'язане зі скороченням пропозиції робочої сили, структурними дисбалансами та потребою бізнесу утримувати працівників не тільки заробітною платою, а й зрозумілими умовами праці, навчанням і безпекою [4; 5]. Для транспорту ці виклики мають особливе значення. Якщо в окремих галузях нестача працівників може призвести до зменшення виробництва, то в транспорті вона впливає на евакуацію, гуманітарну логістику, експорт, імпорт критичних товарів, оборонні перевезення й повсякденну мобільність населення. Тому кадрова політика транспортних підприємств має спиратися не лише на короткострокове закриття вакансій, а й на побудову організаційної резильєнтності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління персоналом у транспортній галузі перебуває на перетині кількох дослідницьких напрямів: економіки транспорту, стратегічного менеджменту, організаційної поведінки, цифрової трансформації, безпеки праці та кризового управління. У сучасних публікаціях дедалі частіше підкреслюється, що транспортне підприємство не може зберігати конкурентоспроможність лише завдяки технічним активам. Навіть найкраща інфраструктура, сучасний рухомий склад і цифрові платформи залишаються вразливими, якщо працівники не мають компетентностей, мотивації та довіри до управлінських рішень.

У працях В. Смолярова акцентовано увагу на тому, що підвищення ефективності управління транспортними підприємствами пов'язане з цифровізацією, аналітикою даних, гнучкістю організаційної структури та здатністю керівництва працювати в умовах невизначеності [6]. Н. Бочарова та І. Яровий розглядають стан управління персоналом на автотранспортних підприємствах і показують, що кадрові рішення часто залишаються фрагментарними: підприємства реагують на дефіцит працівників, але не завжди фор-

мують системну модель розвитку компетентностей, наставництва й утримання персоналу [7]. Дослідження О. Боровикова, О. Хілухи та І. Сочинської-Сибірцевої узагальнює тренди HR-менеджменту в Україні, зокрема перехід до гнучких форматів зайнятості, цифрових HR-інструментів, індивідуалізованого розвитку працівників і посилення ролі корпоративної культури [8].

Важливий внесок у розуміння транспортного людського капіталу зробили Л. Марценюк та Л. Калініченко. Л. Марценюк підкреслює, що економічна безпека залізничного транспорту залежить не тільки від фінансових показників, а й від стану трудового потенціалу, його мотиваційної, професійної та психофізіологічної складових [9]. Л. Калініченко розглядає управління персоналом залізничних підприємств у контексті реформування галузі та обґрунтовує необхідність формування конкурентоспроможного колективу, здатного сприймати інновації [10]. Ці підходи залишаються актуальними, але нині потребують доповнення воєнним виміром: працівник транспорту одночасно є носієм професійної компетентності, учасником критичної інфраструктури й людиною, що переживає ризики війни.

Міжнародні дослідження розширюють цю рамку поняттям сталого управління людським капіталом. А. Кухарчікова та М. Мічяк доводять, що в транспортних підприємствах людський капітал слід розглядати як довгостроковий ресурс сталого розвитку, а не як змінну витрат [11]. Дослідження К. Чіжюнієне та співавторів, присвячене логістичному сектору Литви в умовах надзвичайних ситуацій, показує, що стале HRM у кризах має поєднувати безпеку, навчання, довіру, внутрішню комунікацію та підтримку працівників [12]. Для України ці висновки особливо важливі, оскільки транспортні підприємства працюють не в умовах короткої кризи, а в режимі тривалого високого ризику.

Окрему групу становлять праці про цифрову трансформацію логістики. М. Ціхош, К. Валленбург і А. Кнемеєр описують бар'єри та чинники успіху цифрової трансформації логістичних провайдерів: нестачу цифрових компетентностей, опір змінам, потребу в лідерстві й узгодженні технологічних інвестицій із бізнес-процесами [13]. Ці висновки безпосередньо стосуються транспортного HRM. Якщо цифровізація впроваджується як інструмент покарання або тотального контролю, вона породжує недовіру. Якщо ж вона допомагає зменшити ризики, полегшує роботу й робить процеси прозорішими, вона стає джерелом резильєнтності.

Теоретичною основою дослідження залишаються класичні школи менеджменту. Ф. Тейлор закрив логіку наукового нормування праці [14], А. Файоль – принципи адміністративної координації [15], Е. Мейо – увагу до соціально-психологічного клімату [16], Д. Мак-Грегор – розмежування авторитарної й довірчої управлінських моделей [17]. У сучасному транспорті ці підходи не зникають, а змінюють форму. Нормування стає цифровим, координація – мережевою, мотивація – більш персоналізованою, а довіра – умовою безпеки.

Для поглиблення аналізу доцільно розглянути ресурсну концепцію фірми Дж. Барні, за якою стійку перевагу формують ресурси, що є цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно вбудованими [18].

Саме таким ресурсом у транспортній галузі стає досвідчена команда, здатна працювати в нестандартних умовах. Теорія збереження ресурсів С. Гобфолла, своєю чергою, пояснює, чому виснаження працівників не можна розглядати лише як особисту проблему: втрата енергії, здоров'я, часу та соціальної підтримки швидко переходить у втрату продуктивності, безпеки й організаційної пам'яті [19].

Попри значну кількість досліджень, недостатньо розкритим залишається питання інтеграції класичних управлінських теорій, цифрових HR-інструментів, воєнної резильєнтності, підтримки ветеранів і коопетитивної взаємодії транспортних підприємств. Саме ці аспекти визначають наукову новизну статті.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є теоретико-прикладне обґрунтування трансформації систем управління персоналом підприємств транспортної галузі України на основі поєднання класичних теорій менеджменту, сучасних цифрових HR-інструментів і адаптивних моделей резильєнтності в умовах воєнних, глобальних та євроінтеграційних викликів.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: визначити, як класичні школи менеджменту переосмислюються в транспортній галузі; проаналізувати вплив воєнних і соціально-економічних шоків на людський капітал; обґрунтувати перехід від кадрового адміністрування до стратегічного HRM; розробити методику «Адаптивний вектор резильєнтності»; сформувати практичні рекомендації для періоду відновлення та інтеграції до європейського транспортного простору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспорт історично належить до галузей, де дисципліна, точність і стандартизовані процедури є питанням безпеки. У цьому сенсі школа наукового управління Ф. Тейлора мала природний вплив на організацію транспортної праці: операції поділялися на чіткі елементи, робочий час нормувався, відповідальність розподілялася за посадовими інструкціями. Для залізниці, автомобільних перевезень, портової логістики чи авіаційного обслуговування така логіка давала передбачуваність. Водночас вона несла ризик знеособлення працівника: людина сприймалася як продовження механізму, а її професійний досвід, інтуїція й емоційний стан відходили на другий план.

Сучасна цифровізація повертає транспорт до «тейлоризму» в іншій формі. GPS-моніторинг, датчики руху, електронні товарно-транспортні накладні, системи прогнозування технічного стану й аналітика простоїв дають менеджеру набагато більше інформації, ніж мав класичний інженер-нормувальник. Проте принципове питання полягає не в наявності даних, а в способі їх використання: як інструменту підозри або як підтримки, що допомагає своєчасно побачити втому водія, перевантаження диспетчера, ризик аварійного рішення чи потребу в навчанні.

Саме тому для транспортних підприємств доцільно говорити про «м'який цифровий тейлоризм». Його суть полягає в тому, що нормування й аналітика залишаються, але їхнім головним призначенням стає не покарання, а зниження ризику для людини та системи. У такій моделі працівник не протистоїть технології. Він розуміє, які дані збираються, навіщо вони потрібні,

хто має до них доступ і як вони впливають на управлінські рішення. Це вимагає прозорих HR-політик, етичних правил використання даних і постійного навчання.

Адміністративна школа А. Файоля також зберігає значення для транспорту, адже без єдиноначальності, відповідальності та координації неможливо забезпечити безпеку руху. Водночас воєнні умови показали, що надмірно централізована система може бути вразливою. Якщо управлінське рішення чекає підтвердження з центру, а зв'язок нестабільний або маршрут терміново змінюється, підприємство втрачає час. Тому класичний «скалярний ланцюг» має доповнюватися делегуванням повноважень, сценарними інструкціями та підготовкою локальних команд до автономної роботи. Ієрархія не зникає, але стає гнучкішою.

Школа людських відносин Е. Мейо та підходи організаційної поведінки сьогодні є не гуманітарним додатком до «справжнього» виробництва, а умовою його безперервності. Працівники транспорту часто працюють у змінах, уночі, у небезпечних регіонах, з високою відповідальністю й не завжди достатнім відновленням. У таких умовах значення мають прості, але критично важливі речі: чи знає керівник, як почувається команда; чи може працівник повідомити про втому без страху втратити премію; чи є зрозуміла підтримка сімей мобілізованих; чи не стигматизується звернення по психологічну допомогу. Теорія У. Д. Мак-Грегора в цьому контексті означає віру в професійну відповідальність працівника і готовність будувати управління на довірі, а не лише на наказі.

Повномасштабна війна стала для транспортної галузі не окремою кризою, а середовищем, у якому підприємства функціонують тривалий час. Руйнування доріг, мостів, залізничних вузлів, терміналів і складів змінює маршрути та навантаження на персонал. Звіт RDNA4 фіксує значний обсяг пошкоджень і потреб у відновленні транспортної інфраструктури, але за кожним таким показником стоять конкретні робочі зміни, додаткові переїзди, ремонтні бригади, чергування та рішення керівників на місцях [2]. Людський вимір відновлення не можна відкладати на період «після реконструкції», бо саме люди забезпечують реконструкцію.

Міграція та внутрішнє переміщення посилюють нерівномірність кадрового забезпечення. У частині регіонів підприємства втратили досвідчених працівників, а в інших отримали фахівців із новим досвідом, але без локальних зв'язків або специфічної кваліфікації. Це ставить перед HR-службами завдання швидкої адаптації, перекваліфікації та соціальної інтеграції. Важливо, щоб релокований працівник не залишався «тимчасовою робочою одиницею», а входив у команду з реальним розумінням правил, культури безпеки й кар'єрних можливостей.

Мобілізація створила ще один рівень кадрової напруги. Для транспортних підприємств це не лише втрата частини працівників на певний період, а й потреба підтримувати зв'язок із ними, допомагати родинам, планувати повернення, адаптацію та можливу зміну функціоналу після служби. Досвід ветеранів може бути важливим ресурсом для кризового управління, безпеки, наставництва й формування дисципліни, але він не реалізується автоматично. Повернення ветерана на роботу потребує не формальної «галочки» в кадровій справі, а індивідуального плану:

оцінки стану здоров'я, переобладнання робочого місця, психологічної підтримки, поваги до меж людини та визнання її досвіду.

Окремої уваги потребує гендерна трансформація зайнятості. Дефіцит кадрів відкрив для жінок більше можливостей у професіях, які раніше вважалися переважно чоловічими. Для транспортних підприємств це шанс переглянути застарілі уявлення про придатність до професії. Гендерна інклюзія має включати безпечні умови праці, відповідну форму, санітарну інфраструктуру, гнучкі графіки, наставництво й прозору оплату.

Ще один ризик – накопичене виснаження. У транспорті люди часто не мають можливості «вимкнутися» від роботи, бо затримка або помилка можуть вплинути на пасажирів, вантажі й безпеку. Теорія збереження ресурсів пояснює, що працівник, який довго витрачає більше енергії, ніж відновлює, переходить у режим захисту: зменшує ініціативу, уникає відповідальності, гірше навчається, гостріше реагує на конфлікти [19]. Для підприємства це означає не абстрактне «вигорання», а цілком конкретні втрати: помилки, лікарняні, плинність, аварійні ситуації та падіння якості сервісу.

Інтеграція України до європейського транспортного простору змінює вимоги не тільки до колій, доріг і пунктів пропуску, а й до персоналу. Оновлена нормативна база ЄС щодо транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) формує довгострокові вимоги до інтероперабельності, безпеки, цифрових систем, мультимодальності та сталості [20]. Для українських підприємств це означає, що кадрова політика має враховувати європейські стандарти професійної підготовки, охорони праці, недискримінації, управління ризиками та цифрових компетентностей.

Продовження лібералізації автомобільних перевезень між Україною та ЄС до 2027 року розширює можливості для українських перевізників, але одночасно підвищує конкуренцію за якість сервісу, відповідність процедур і професійність персоналу [21]. Водій, логіст, диспетчер або менеджер з міжнародних перевезень має працювати в багатомовному, нормативно складному та цифрово насиченому середовищі, тому HR-службам потрібне системне навчання з європейських документів, режиму праці й відпочинку, безпеки вантажів, цифрових сервісів і комунікації з партнерами.

Європейська інтеграція також змінює філософію управління. Якщо підприємство прагне бути частиною спільного ринку, воно має демонструвати не лише технічну спроможність, а й соціальну відповідальність. Працівники очікують більшої прозорості, чесної оплати, зрозумілих правил кар'єри, захисту персональних даних, безпечних умов і поваги до гідності. Це не «м'які» питання, які можна відкласти. Вони стають частиною конкурентоспроможності, бо дефіцитний працівник обирає роботодавця не тільки за розміром зарплати.

Для систематизації кадрових рішень пропонується авторська методика «Адаптивний вектор резильєнтності» (Adaptive Vector of Resilience, AVR). Її логіка полягає в тому, що стійкість транспортного підприємства залежить не від одного показника, а від поєднання п'яти взаємодоповнювальних здатностей: цифрової конгруентності, операційної безперервності, психоекономічної буферизації, інтеграції ветеранського капіталу та коопетитивної мережовості (табл. 1).

У спрощеному вигляді інтегральний індекс AVR можна подати так:

$$I_{AVR} = w_1 C_{dig} + w_2 C_{cont} + w_3 C_{psy} + w_4 C_{vet} + w_5 C_{coop},$$

де C_{dig} – індекс цифрової конгруентності персоналу; C_{cont} – індекс операційної безперервності; C_{psy} – індекс психоекономічної буферизації; C_{vet} – індекс інтеграції ветеранського капіталу; C_{coop} – індекс коопетитивної мережовості; $w_1, \dots, w_5$ – вагові коефіцієнти, що визначаються підприємством залежно від виду транспорту, масштабу ризиків і стратегічних цілей. Кожен індекс доцільно оцінювати в межах від 0 до 1 за набором кількісних і якісних показників.

Індекс цифрової конгруентності може розраховуватися на основі рівня цифрових навичок, частки робочих місць із придатними цифровими інструментами, якості навчання та швидкості реагування персоналу на технологічний збій:

$$C_{dig} = \frac{D_s \cdot A_w \cdot L_q}{1 + T_r},$$

де D_s – нормований рівень цифрових навичок; A_w – рівень оснащення робочого місця; L_q – якість навчання й підтримки; T_r – нормований час реакції на критичний збій. Сенс формули не в тому, щоб створити універ-

Таблиця 1

Складові методики «Адаптивний вектор резильєнтності» для транспортного підприємства

Модуль	Ключовий ризик	HR-інструменти	Очікуваний результат
Цифрова конгруентність	Відставання навичок від технологій, опір цифровому контролю	Мікронавчання, етичні правила використання даних, цифрові наставники	Швидше реагування на збої, менше недовіри до цифрових систем
Операційна безперервність	Втрата працівників, зміна маршрутів, пошкодження інфраструктури	Сценарні інструкції, дублювання критичних ролей, резервні команди	Збереження ключових процесів навіть за часткового порушення управління
Психоекономічна буферизація	Вигорання, ПТСР, помилки через втому	Карта стресу підрозділів, психологічні консультації, регламент відновлення	Зменшення плинності, лікарняних і операційних помилок
Ветеранський капітал	Формальна або травматична реінтеграція працівників після служби	Центри підтримки ветеранів, адаптація робочих місць, зворотне наставництво	Перетворення бойового досвіду на ресурс безпеки й кризового лідерства
Коопетитивна мережовість	Конкуренція за дефіцитних фахівців між підприємствами	Спільні навчальні програми, тимчасові кадрові пули, партнерські угоди	Краще закриття критичних вакансій і вища стійкість регіональних перевезень

сальний «магічний» показник, а в тому, щоб змусити менеджмент бачити взаємозв'язок між технологіями, навчанням і реальною поведінкою людей у стресі.

Перший модуль – цифрова конгруентність – спрямований на узгодження технологій і людських можливостей. Часто цифровізація впроваджується швидше, ніж працівники встигають її зрозуміти. Тоді система формально працює, але в реальності люди обходять її, дублюють дані в таблицях, бояться помилитися або сприймають моніторинг як недовіру. Щоб уникнути цього, підприємству потрібні цифрові наставники, короткі практичні навчальні модулі, доступна технічна підтримка й пояснення, які рішення ухвалюються на основі даних. Особливо важливо відокремити контроль безпеки від контролю покарання.

Другий модуль – операційна безперервність – передбачає, що кожна критична функція має бути забезпечена не однією незамінною людиною, а командною спроможністю. У транспорті досі поширена ситуація, коли певний диспетчер, інженер або механік «тримає» процес завдяки особистому досвіду. У мирний час це здається перевагою, а в кризі стає вразливістю. Тому потрібні карти критичних ролей, дублювання компетентностей, навчання суміжним функціям, сценарні тренування та чіткі правила передачі зміни в нестандартних умовах.

Третій модуль – психоекономічна буферизація – виходить із того, що психологічна стійкість працівників має економічну ціну. Якщо підприємство не вимірює втому, воно все одно платитиме за неї помилками, плінністю, конфліктами й аварійністю. Практичним інструментом може бути регулярне анонімне опитування про навантаження, якість відпочинку, доступність керівника, рівень тривоги та готовність звернутися по допомогу. Дані не мають використовуватися для стигматизації окремих людей; їх призначення – побачити підрозділи з надмірним напруженням і вчасно перекинути ресурси.

Четвертий модуль – ветеранський капітал – передбачає, що повернення працівників із військової служби має стати не випадковою кадровою процедурою, а окремою політикою. Уже існують приклади створення в транспортних компаніях програм підтримки ветеранів, які поєднують юридичну, психологічну та організаційну допомогу [22]. Однак важливо зробити наступний крок: залучати ветеранів до навчання з кризового реагування, безпеки, лідерства в невизначеності. При цьому неприпустимо романтизувати травматичний досвід або нав'язувати людині роль «вічного героя». Повага означає право на підтримку, професійний розвиток і нормальне робоче життя.

П'ятий модуль – коопетитивна мережевість – ґрунтується на розумінні, що в умовах дефіциту кадрів транспортні підприємства можуть одночасно конкурувати й співпрацювати. На кадровому рівні така логіка може втілюватися у спільних навчальних центрах, регіональних пулах водіїв і технічних фахівців, взаємному визнанні сертифікатів, тимчасовому сумісництві та партнерських програмах із закладами освіти.

Запровадження методики AVR доцільно розпочинати не з масштабної реорганізації, а з кадрового аудиту критичних процесів. Підприємство має відповісти на кілька конкретних питань: які функції не можуть бути зупинені навіть на добу; які працівники є носіями унікальних знань; де існує найбільший ризик вигорання;

які цифрові системи викликають найбільший опір; які підрозділи мають мобілізованих працівників або очікують повернення ветеранів; з ким у регіоні можна співпрацювати для навчання та резервування кадрів.

На другому етапі варто сформувати «матрицю критичних компетентностей». Вона має охоплювати професійні знання, цифрові навички, здатність працювати в кризі, комунікацію, першу психологічну допомогу, безпекову поведінку та знання європейських процедур. Для кожної критичної ролі визначається внутрішній дублер і потенційний зовнішній партнер, що переводить управління вакансіями в управління спроможністю.

Третій етап – перегляд навчання. Традиційні довгі курси часто не відповідають темпу воєнної роботи. Працівникам потрібні короткі модулі, пов'язані з реальними ситуаціями: що робити при втраті зв'язку; як передати зміну в умовах тривоги; як працювати з новою цифровою формою; як діяти при ознаках сильного виснаження колеги; як комунікувати з ветераном без стигми; як організувати маршрут із новими європейськими вимогами. Навчання має бути не формальністю для звіту, а практичним інструментом зниження страху перед невідомим.

Четвертий етап – зміна ролі керівника середньої ланки. Саме майстер, начальник зміни, керівник депо, логістичного вузла або автоколони найчастіше бачить реальний стан людей. Якщо він оцінюється лише за виконанням плану, він може ігнорувати втому команди до моменту збою. Тому система оцінювання керівників має включати показники утримання персоналу, якості комунікації, навчання дублерів, зниження конфліктів і дотримання культури безпеки. Для цього керівників потрібно навчати не тільки плануванню, а й розмові з людьми в складних станах.

П'ятий етап – інституціоналізація партнерств. Транспортне підприємство не може самостійно закрити всі кадрові потреби, якщо ринок праці структурно обмежений. Потрібні договори з професійно-технічними та вищими навчальними закладами, ветеранськими організаціями, місцевими громадами, центрами зайнятості, іншими перевізниками та логістичними операторами. Такі партнерства мають бути практичними: спільні навчальні полігони, оплачувані стажування, програми для жінок у технічних професіях, курси перекваліфікації для ВПО, адаптація робочих місць для ветеранів.

Впровадження адаптивної HR-моделі має зменшити залежність від незамінних працівників, покращити підготовку дублерів, зробити використання цифрових систем прозорішим і забезпечити своєчасну підтримку виснажених працівників та ветеранів. На галузевому рівні це сприятиме безперервності перевезень і швидшому відновленню після збоїв. Водночас методика AVR потребує якісної HR-аналітики, тому її слід впроваджувати поетапно, з мінімальною звітністю та зрозумілим поясненням практичної користі для працівників і керівників.

Висновки. Проведене дослідження показало, що трансформація систем управління персоналом транспортних підприємств України є не окремим HR-проектом, а умовою функціонування критичної інфраструктури, післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. Воєнні руйнування, міграція, мобілізація, дефіцит працівників, цифровізація та зміна логістичних коридорів сформували нову управлінську

реальність, у якій традиційне кадрове адміністрування є недостатнім.

Класичні теорії менеджменту залишаються релевантними, але потребують адаптації. Наукове управління має розвиватися як «м'який» цифровий супровід, що допомагає знижувати ризики й підтримувати працівників. Адміністративна школа має поєднувати чітку відповідальність із делегуванням повноважень у кризових ситуаціях. Школа людських відносин і організаційної поведінки стає основою практик довіри, психологічної безпеки та інклюзивного лідерства.

Запропонована методика «Адаптивний вектор резильєнтності» систематизує п'ять напрямів кадрової стійкості: цифрову конгруентність, операційну безперервність, психоекономічну буферизацію, інтеграцію ветеранського капіталу та коопетитивну мережевість. Її практичне значення полягає в тому, що вона переводить розмову про персонал із площини «закриття вакансій» у площину управління спроможністю підприємства працювати в умовах тривалого ризику.

Для транспортних підприємств першочерговими рекомендаціями є: провести аудит критичних компетентностей; створити резерви для ключових ролей; запровадити коротке сценарне навчання; розробити етичні правила використання цифрових даних про працівників; створити програми підтримки ветеранів і членів їхніх родин; розвивати партнерства з освітніми закладами, громадами та іншими транспортними операторами. Для державної політики важливо підтримати такі дії через стандарти професійної підготовки, програми перекваліфікації, фінансування безпечних робочих місць і гармонізацію з вимогами TEN-T.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою індексу AVR на підприємствах різних видів транспорту, розробкою методики оцінювання економічної вартості втрати людського капіталу, а також вивченням впливу автономних транспортних технологій на професійну структуру, психологічне навантаження та соціальну відповідальність роботодавців у транспортній сфері.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF>
2. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://ukraine.un.org/en/290001-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024>
3. Ukraine emergency. UNHCR. 2026. URL: <https://www.unhcr.org/emergencies/ukraine-emergency>
4. Tsapin A., Zhulud O. The Labor Market during the War in Ukraine. Visnyk of the National Bank of Ukraine. 2025. Working Paper № 04/2025. DOI: <https://doi.org/10.26531/vnbu2025.wp04>
5. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
6. Smoliarov V. Enhancing the efficiency of management of transport enterprises: modern trends and challenges. *Journal of Economics, Innovative Management and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 2. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.59652/jeime.v2i3.305>
7. Бочарова Н. А., Яровий І. О. Оцінка сучасного стану управління персоналом на автотранспортних підприємствах. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доповідей MicroCAD-2025. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. С. 809. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b87d1b14-fe31-49d0-8d40-0439ac58fa1c>
8. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirseva I. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 2025. Vol. 7. No. 3. Article 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
9. Марценюк Л. В., Запорожець В. М. Парадигма інноваційного розвитку залізничних компаній. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.32>
10. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 420 с.
11. Kucharčíková A., Mičiak M. Human Capital Management in Transport Enterprises with Acceptance of Sustainable Development in the Slovak Republic. *Sustainability*. 2018. Vol. 10. No. 7. Article 2530. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10072530>
12. Čižiūnienė K., Voronavičiūtė G., Marinkovic D., Matijošius J. Sustainable Human Resource Management in Emergencies: The Case of the Lithuanian Logistics Sector. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 6. Article 2591. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062591>
13. Cichosz M., Wallenburg C. M., Knemeyer A. M. Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*. 2020. Vol. 31. No. 2. P. 209–238. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229>
14. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
15. Fayol H. General and Industrial Management. London : Pitman, 1949. 110 p.
16. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston : Harvard Business School, 1945. 148 p.
17. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960. 246 p.
18. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
19. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44. No. 3. P. 513–524. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
20. Regulation (EU) 2024/1679 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network. Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj>
21. EU and Ukraine extend road transport agreement until 31 March 2027. European Commission. 2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/eu-and-ukraine-extend-road-transport-agreement-until-31-march-2027-2025-09-25_en
22. Герої серед нас. Офіційний портал підтримки ветеранів АТ «Укрзалізниця». 2026. URL: <https://veteran.uz.gov.ua/>

REFERENCES

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025–2027 (Resolution No. 1550, December 27, 2024). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF>
2. World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. World Bank. Available at: <https://ukraine.un.org/en/290001-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024>
3. UNHCR. (2026). Ukraine emergency. Available at: <https://www.unhcr.org/emergencies/ukraine-emergency>
4. Tsapin, A., & Zholid, O. (2025). The Labor Market during the War in Ukraine. Visnyk of the National Bank of Ukraine, Working Paper No. 04/2025. DOI: <https://doi.org/10.26531/vnbu2025.wp04>
5. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
6. Smoliarov, V. (2024). Enhancing the efficiency of management of transport enterprises: modern trends and challenges. *Journal of Economics, Innovative Management and Entrepreneurship*, 2(3). DOI: <https://doi.org/10.59652/jeime.v2i3.305>
7. Bocharova, N. A., & Yarovyi, I. O. (2025). Assessment of the current state of human resource management at motor transport enterprises. In *Information technologies: Science, engineering, technology, education, health: MicroCAD-2025 abstracts* (p. 809). NTU KhPI. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b87d1b14-fe31-49d0-8d40-0439ac58fa1c>
8. Borovykov, O., Khilukha, O., & Sochynska-Sybirtseva, I. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), Article 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
9. Martseniuk, L. V., & Zaporozhets, V. M. (2020). Paradigm of innovative development of railway companies. *Ekonomika ta derzhava*, (2), 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.32>
10. Kalinichenko, L. L. (2012). Methodological approach to personnel management of railway transport enterprises in the conditions of industry reform. Kharkiv: UkrDAZT.
11. Kucharčíková, A., & Mičiak, M. (2018). Human Capital Management in Transport Enterprises with Acceptance of Sustainable Development in the Slovak Republic. *Sustainability*, 10(7), Article 2530. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10072530>
12. Čižiūnienė, K., Voronavičiūtė, G., Marinkovic, D., & Matijošius, J. (2025). Sustainable Human Resource Management in Emergencies: The Case of the Lithuanian Logistics Sector. *Sustainability*, 17(6), Article 2591. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062591>
13. Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209–238. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229>
14. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
15. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman.
16. Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Harvard Business School.
17. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
18. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
19. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
20. European Parliament & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1679 of 13 June 2024 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network. Official Journal of the European Union. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj>
21. European Commission. (2025). EU and Ukraine extend road transport agreement until 31 March 2027. Available at: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/eu-and-ukraine-extend-road-transport-agreement-until-31-march-2027-2025-09-25_en
22. JSC Ukrzaliznytsia. (2026). Heroes among us: Official veterans support portal. Available at: <https://veteran.uz.gov.ua/>

Дата надходження статті: 10.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 07.09.2026

Дата публікації статті: 02.10.2026