

УДК 658.3:629.02

Овчар Д. О., <https://orcid.org/0000-0002-9359-2206>

Національний транспортний університет (НТУ), м. Київ, Україна

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВОДІЇВ У ПІДПРИЄМСТВАХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Анотація

Вступ. У сучасних умовах логістичні провайдери змушені адаптуватися до нових реалій, запроваджуючи сучасні методи управління персоналом, спрямовані на утримання працівників, підвищення їхньої мотивації та продуктивності. Важливими аспектами стає розроблення програм професійного розвитку водіїв, покращення умов праці, запровадження гнучких графіків і підвищення рівня соціального забезпечення. Дослідження основних аспектів управління персоналом водіїв у кризових умовах є необхідним для розроблення ефективних стратегій збереження кадрового потенціалу та забезпечення стійкості логістичних провайдерів в умовах нестабільності.

Проблематика. Логістична галузь України опинилася в центрі серйозних викликів, спричинених сучасними кризовими умовами, що впливають на функціонування бізнесу та управління персоналом. Воєнний стан, мобілізація, значна міграція населення та інші фактори суттєво вплинули на кадровий потенціал підприємств. Дефіцит водіїв вантажного та пасажирського транспорту, який спостерігається не лише в Україні, а й у розвинених країнах, зумовлює необхідність пошуку ефективних підходів до вдосконалення процесу управління персоналом водіїв у підприємствах логістичних провайдерів за умов кризових ситуацій.

Мета. Аналіз основних факторів, що впливають на ефективність управління персоналом водіїв у кризових умовах, виявити ключові проблеми та запропонувати методичні підходи щодо вдосконалення цих процесів, що дозволяють зберігати високу продуктивність і знижувати плинність водіїв в умовах нестабільної економіки.

Матеріали та методи. У процесі написання статті було використано комплексний підхід до аналізу проблем управління персоналом в Україні, зокрема зосереджено увагу на управлінні водіями. Основними джерелами інформації стали наукові публікації, присвячені методам управління персоналом, стратегічному плануванню та кадровій політиці як у логістиці так і в інших сферах. Для досягнення поставлених цілей використовувалися такі методи дослідження: метод аналізу та синтезу (застосовувався для узагальнення існуючих теоретичних підходів до управління персоналом, виділення ключових проблем та їх причинно-наслідкових зв'язків); порівняльний метод (дозволив зіставити різні підходи до управління персоналом у логістичних компаніях та оцінити їхню ефективність); метод систематизації (сприяв класифікації основних проблем управління персоналом водіїв за критеріями, які враховують індивідуальні характеристики працівників, особливості підприємства та зовнішні фактори тощо); графічний і табличний методи (використано для наочного відображення причинно-наслідкових зв'язків).

Застосування цих методів дало змогу сформулювати комплексне бачення проблематики управління персоналом водіїв у підприємствах логістичних провайдерів і розробити рекомендації щодо покращення кадрової політики в умовах сучасних викликів.

Результати. Дослідження може бути використане для розроблення рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів на підприємствах логістичних провайдерів, що дозволить ефективно адаптуватися до економічної нестабільності та кризових ситуацій.

Висновок. У роботі визначено, що в умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій значно зростає важливість індивідуалізованого підходу до управління персоналом водіїв, що включає врахування таких чинників, як вікові групи, професійний досвід, мотиваційні потреби та

психологічні характеристики працівників. Особлива увага приділена розробленню індивідуальних стратегій мотивації та підтримки, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню рівня задоволеності працею.

Ключові слова: кадрова міграція, кризові ситуації, логістичний провайдер, мотивація, плинність кадрів, управління персоналом водіїв.

Вступ

Логістична галузь опинилася в епіцентрі випробувань, спричинених повномасштабною війною: мобілізація, міграція, трансформація ринкових потреб, знищення підприємств і складів – це лише частина викликів, з якими зіткнувся бізнес сьогодні [1].

Однією з глобальних проблем, яка викликана війною в Україні, є нестача кадрів на внутрішньому ринку. На даний час в нашій країні спостерігається дефіцит працездатного населення, частка якого оцінюється у 30 % [2]. До прикладу, в сфері вантажних автомобільних перевезень нестача водіїв сягає 25 % потреби в них, що в цифрах складає близько 30 тис. Частку дефіциту водіїв у сфері громадського пасажирського транспорту оцінюють в 30 %, що в цифрах складає близько 6 тис. необхідних галузі фахівців [3].

Подібна проблема спостерігається також у розвинених країнах, зокрема в Європейському Союзі та Сполучених Штатах Америки, де дефіцит кваліфікованих водіїв вантажного та пасажирського транспорту є суттєвим викликом для транспортної системи.

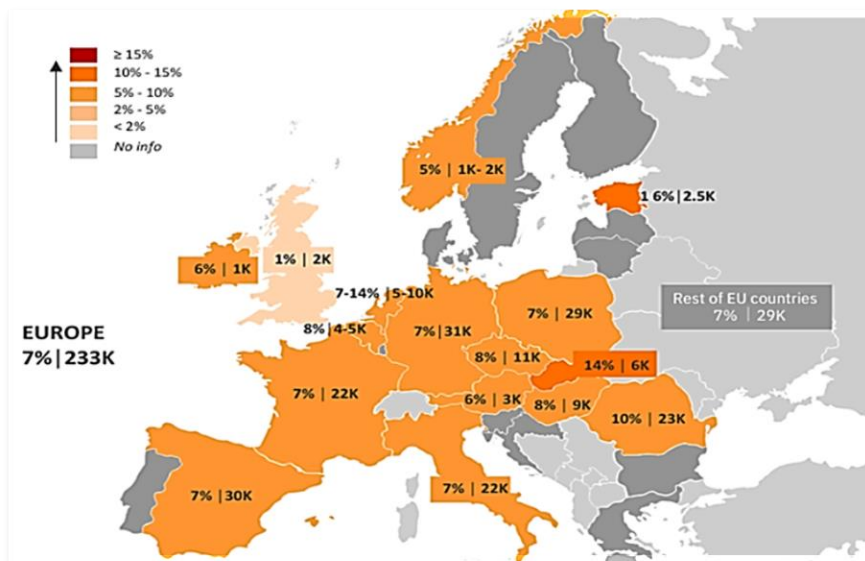


Рисунок 1 — Кількість вакантних посад водіїв вантажівок у 2023 р. % [4]

Дослідження, проведене Descartes Systems Group та дослідницьким інститутом Sapio за участю 1000 осіб, які приймають рішення в сфері логістики, з 9 європейських країн, а також Канади та США, показало, що 76 % логістичних провайдерів страждають від нестачі робочої сили. Вибірка включала 150 керівників ланцюгів постачання, а також персонал з виробництва, розподілу, логістики та транспорту. Виявилося, що транспорт найбільше постраждав. Це також стосується професій кваліфікованих фізичних осіб, таких як водії вантажівок (**рис. 1**) [4].

У новому звіті International Road Transport Union про нестачу водіїв вантажівок у Європі виявлено, що більше половини операторів не можуть розширити свій бізнес через нестачу водіїв. Інші наслідки дефіциту включають зниження продуктивності для майже 50 % компаній і падіння доходу для 39 % [5].

В ЄС, Норвегії та Великобританії разом бракує понад 233 000 водіїв вантажівок. За прогнозами, до 2028 року ця кількість перевищить 745 000 через відставку водіїв, якщо не буде вжито відповідних превентивних заходів [5].

Система управління персоналом водіїв у підприємствах логістичних провайдерів потребує постійного вдосконалення для формування організаційного процесу, спрямованого на збереження та раціональне використання людського потенціалу, що є ключовим для стабільного функціонування компанії. Ефективне управління персоналом водіїв сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, створенню комфортних умов праці та забезпеченню високої мотивації працівників, навіть в умовах воєнного стану, тобто невизначеності [6].

На цьому тлі актуальним стає вивчення основних проблем управління персоналом водіїв у підприємствах логістичних провайдерів та пошук шляхів їх ефективного вирішення.

Мета й завдання роботи є аналіз ключових аспектів управління персоналом водіїв у підприємствах логістичних провайдерів і розроблення рекомендацій щодо підвищення мотивації, покращення умов праці й морально-психологічного стану працівників, зокрема в умовах воєнного стану.

Основна частина

Хомутовська Я. М. зазначає, що процес удосконалення системи управління персоналом підприємств неможливий без аналізу існуючих проблем у цій сфері. Дослідниця наводить класифікацію проблем управління персоналом та коротко характеризує напрями їх розв'язання. У своїй роботі авторка також пропонує розглянути основні проблеми управління персоналом з різних позицій управління **табл. 1** [7].

Таблиця 1

Проблеми управління персоналом з різних підходів до управління та напрями їх розв'язання

Підхід	Опис проблеми	Рішення
на різних рівнях управління	Управління персоналом не є стратегічним та оперативним пріоритетом, що може призвести до організаційного хаосу на всіх рівнях управління	Для вирішення проблеми необхідно приділити більше уваги статусності персоналу, руху підприємства вперед
як бізнес-процес	Кадрові процеси не зв'язані у змістовному й процедурному відношеннях як один з одним, так і з іншими бізнес-процесами	Щоб вирішити проблему, рекомендовано приділити більше уваги динамічності й взаємозв'язкам бізнес-операцій
як наукове забезпечення управлінської діяльності	Якість наукових досліджень з проблем управління персоналом через відсутність фінансування перебуває на нижчому рівні, ніж того вимагає практика, що стає причиною низького рівня розвитку технологій управління.	Для вирішення проблеми необхідно приділити увагу матеріальному стимулюванню персоналу, залучаючи іноземних інвесторів та створюючи спільні науково-дослідницькі центри.
на інформаційному рівні	Більшість підприємств не мають комплексних інформаційних систем, що дозволяють вирішувати різні управлінські завдання.	Щоб вирішити проблему, рекомендовано впровадити нові управлінські інформаційні системи.
з точки зору компетенцій	Керівники погано володіють методами роботи з людьми, а тому не можуть прогнозувати й підвищувати успішність власних дій і дій підлеглих та якість управління.	Щоб вирішити проблему рекомендовано застосовувати методи гуманізації, підвищуючи кваліфікацію керівників.
як організаційно-функціональний устрій	Кадрові документи не збалансовані між собою й регламентами інших функціональних областей, що призводить до конфліктів і плинності кадрів.	Щоб вирішити проблему, рекомендовано приділити увагу точності постановки цілей.

А. В. Гривнак та О. І. Бала [8] вважають що, одним із найважливіших складових системи управління персоналом є люди з їх рівнем освіти, досвідом і майстерністю. Науковці виділяють ключові проблеми управління персоналом, які свідчать про те, що сучасні виклики в управлінні організаціями будь-якого бізнесу мають свої специфічні особливості. Згадані проблеми підкреслюють, що предметом кадрового менеджменту у невеликих за чисельністю персоналу організаціях є ефективність діяльності співробітників. На основі пропозицій авторів основні проблеми описані в **табл. 2**.

Таблиця 2

Проблеми управління персоналом через недостатню стратегію розвитку та мотивації

Проблема	Опис
Обмежене розуміння соціальної ролі організації	Співробітники та керівники недостатньо усвідомлюють соціальну відповідальність організації
	Відсутність чітких довгострокових цілей і продуманої стратегії розвитку.
	Зіткнення інтересів через відмову брати відповідальність за свої ді
Ресурсний підхід до персоналу	Персонал часто розглядається як витрати, а не як ключовий ресурс.
	Складно визначити ефект від інвестицій у розвиток людських ресурсів
	Адміністрація фокусується на поточних завданнях, ігноруючи стратегічні цілі
Нерозуміння специфіки людських ресурсів	Ігнорування емоційної реакції людей на методи управління
	Недооцінка здатності працівників до самовдосконалення та довгострокової співпраці
Слабке розуміння мотивів працівників	Нездатність керівництва виявляти потреби та проблеми персоналу
	Нерозвиненість трудової мотивації та формування патерналістської свідомості у працівників
Стереотипи утриманської поведінки	Опір змінам, консерватизм, відмова від участі у процесах змін
	Орієнтація на мінімальні, але гарантовані доходи при низькій інтенсивності праці

Ці проблеми свідчать про слабе усвідомлення організаціями важливості людського капіталу як ключового ресурсу, а також про недоліки в управлінні, які перешкоджають розвитку персоналу та адаптації до змін. Відсутність стратегічного підходу, недостатнє розуміння соціальної ролі та мотивів працівників, а також поширені стереотипи утриманської поведінки призводять до низької продуктивності та опору інноваціям, що негативно впливає на довгострокову конкурентоспроможність організації.

Авторка Гордєєва-Герасимова Л. Ю. [9] окреслює, що умови воєнного стану в Україні зумовлюють необхідність оновлення системи управління персоналом на підприємствах. Серед ключових проблем дослідниця виділяє дисбаланс у розподілі трудового потенціалу через переміщення працездатного населення до безпечних регіонів, зменшення кількості потенційних працівників через міграцію та мобілізацію чоловіків до Збройних сил України, а також збільшення частки осіб з обмеженою дієздатністю серед потенційних працівників (колишні військовослужбовці з бойовими пораненнями). На її думку, вирішення цих проблем (**табл. 3**) сприятиме створенню ефективної системи управління персоналом в сучасних умовах.

Дана класифікація проблем відображає критичні наслідки демографічних змін, міграційних процесів і нерівномірного розвитку регіонів і професійних сфер, що суттєво впливають на баланс і ефективність використання трудового потенціалу України.

Якщо попередні дослідники зосереджували увагу на проблемах системи управління персоналом загалом або в інших галузях, таких як агропромисловий комплекс [7], то Дмитро Карпенко акцентує увагу на виявленні типових проблем управління персоналом саме для логістичних

компаній. Він зазначає, що необхідне кардинальне переосмислення поточних стратегій, оскільки те, що працювало раніше, більше не гарантує успіху [1].

Таблиця 3

Проблеми, які впливають на підбір персоналу в Україні

Проблема	Опис
Зменшення кількості осіб працездатного віку	Серед 42,5 млн населення України наприкінці 2020 року лише 23 млн (54,1 %) були працездатними, на початок 2023 року країна втратила 30% трудового потенціалу через війну
Зменшення населення країни	У 2020 році населення зменшилося на 272,5 тис. осіб. У 2023 році 3,2 млн працездатних осіб перебувають за кордоном, а 1,3 млн — на окупованих територіях
Значна механічна рухливість населення	На початок 2020 року за межами України працювало близько 3 млн трудових мігрантів, що становило до 20 % населення або 37 % працездатних. З початку війни втрачено ще 5,5 млн осіб працездатного віку
Нерівномірний розподіл трудового потенціалу	Пропозиції праці традиційно зосереджувалися в центральних і східних регіонах, що ускладнювало розвиток інших територій. У воєнний час, через окупацію частини східних і південних територій та переміщення підприємств у безпечні регіони, працевлаштування тепер зосереджено в центральних і західних областях
Нерівномірний розподіл відносно професій	Зміщення інтересу до професій в управлінні, юриспруденції та економіці призвело до надлишку кадрів у цих сферах та дефіциту технічних фахівців.

Його дослідження спрямоване на аналіз специфічних викликів, з якими стикаються логістичні провайдери, таких як дефіцит кваліфікованих водіїв, висока плинність кадрів, складнощі з адаптацією до сучасних умов та забезпечення стабільної роботи транспорту в умовах змін (табл. 4) [1]. Цей підхід дозволяє запропонувати інноваційні рішення, орієнтовані на потреби саме логістичних компаній.

Таблиця 4

Типові проблеми управління персоналом для логістичних компаній

Проблеми	Причини виникнення
Висока плинність кадрів	Змінний графік роботи — логістична діяльність передбачає гнучкий підхід до робочого часу, що може включати денні та нічні зміни, а також роботу у вихідні й святкові дні. Водії, як і працівники складу, повинні бути готові до непередбачуваних ситуацій, зокрема затримок на маршрутах чи потреби в додаткових рейсах. Такий графік може бути виснажливим і підходить не всім, тому важливо забезпечити можливість відновлення сил через належну організацію змін та відпочинку.
	Мотивація та корпоративна культура — недостатня увага до мотиваційних програм, таких як премії за перевиконання планів, бонуси за безаварійну їзду або ініціативність, часто призводить до зниження морального духу працівників. Організація корпоративних заходів, включаючи тренінги, семінари чи навіть неформальні зустрічі, сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі та знижує рівень плинності кадрів.
	Сезонні коливання в логістиці створюють нерівномірне навантаження для водіїв, з надлишком рейсів у високий сезон і нестачею роботи в інші періоди. Це може спричинити невдоволення та невизначеність, тому важливо розробити механізми стабілізації зайнятості, такі як взаємозамінність ролей чи додаткові проекти.
	У логістиці, особливо для водіїв та складських працівників, часто відсутні очевидні шляхи професійного розвитку. Запровадження програм підвищення кваліфікації та наставництва може допомогти залучити й утримати персонал.

Проблеми	Причини виникнення
Висока плинність кадрів	Адаптація новачків — якщо нові співробітники, особливо водії, не отримують чітких інструкцій, підтримки або супроводу на початкових етапах роботи, вони можуть відчувати себе незахищеними. Важливо впровадити системи наставництва, де досвідчені працівники допомагатимуть новачкам інтегруватися в колектив і зрозуміти особливості роботи.
	Перевантаження роботою — через дефіцит фахівців часто виникають ситуації, коли працівники, включаючи водіїв, змушені працювати понаднормово або виконувати завдання, що виходять за межі їхньої компетенції. Це призводить до стресу, перевтоми, збільшення кількості помилок та зниження продуктивності. Рациональний розподіл обов'язків і збалансоване навантаження мають стати основою управління персоналом у логістичній галузі.
Дефіцит кваліфікованих працівників	Внутрішня міграція та еміграція працездатного населення — згідно зі статистикою ООН, понад 3,7 мільйона українців стали внутрішньо переміщеними особами, а ще 6,5 мільйона виїхали за кордон. Велика кількість цих людей — працездатного віку, що зменшує доступність трудових ресурсів у країні.
	Мобілізація та масовий призов — приблизно 30 % працівників фізичної праці було мобілізовано, що додатково ускладнює відновлення економіки та створює значні виклики для бізнесу, який залежить від кваліфікованих робітників.
Кадрова міграція	Прискорення циклу зміни роботи — водії дедалі частіше змінюють роботодавців через пошук кращих умов праці, зокрема вищої зарплати, зручнішого графіка або менших ризиків у роботі.
	Відсутність ефективної стратегії утримання персоналу — брак програм, які б мотивували водіїв залишатися, наприклад: бонусів за стаж, гнучких графіків чи підвищення кваліфікації для роботи з сучасними транспортними засобами.
	Складність у формуванні довгострокових трудових відносин — часта зміна складу водіїв створює проблеми з організацією стабільної роботи команди, особливо коли новачки ще не знайомі з маршрутами чи корпоративними стандартами.
	Низька адаптивність бізнесу до нових реалій ринку праці — багато роботодавців не враховують специфічних запитів водіїв, таких як якісні умови праці (відпочинок на рейсі, технічний стан транспорту) чи підтримка в разі надзвичайних ситуацій.
	Висока конкуренція між роботодавцями — водії легко знаходять альтернативні пропозиції, адже попит на кваліфікованих фахівців у цій сфері залишається високим.
Труднощі з утриманням ключових співробітників	Токсична корпоративна культура (62 %) — стрес, відсутність підтримки з боку керівництва чи колег, а також часті понаднормові рейси створюють негативну атмосферу, що сприяє вигоранню водіїв.
	Низька зарплата (59 %) — зарплата, що не відповідає зусиллям та ризикам, зокрема при водінні в складних умовах чи на дальніх рейсах, викликає незадоволеність.
	Неефективне планування маршрутів, брак комунікації та погана організація роботи створюють додаткові труднощі для водіїв (56 %).
	Довгі рейси, нічні зміни та відсутність часу для сім'ї негативно впливають на якість життя водіїв (49 %).
Недостатня мотивація персоналу в логістиці	Одноманітність роботи — завдання, що постійно повторюються, без можливості змінити рутину чи спробувати щось нове, знижують інтерес до роботи.
	Відсутність перспектив професійного зростання — брак можливостей для кар'єрного розвитку, навчання чи підвищення кваліфікації позбавляє працівників довгострокової мотивації залишатися в компанії.

Проблеми	Причини виникнення
Недостатня мотивація персоналу в логістиці	Недостатня підтримка з боку керівництва — відсутність зворотного зв'язку, визнання досягнень чи участі у вирішенні робочих проблем послаблює відчуття значущості виконуваної роботи.
	Низький рівень матеріального стимулювання — недостатня зарплата, брак бонусів чи інших фінансових заохочень створюють відчуття недооціненості зусиль працівників.
	Відсутність нематеріальних стимулів — нехтування корпоративною культурою, відсутність командних заходів, підтримки балансу між роботою та особистим життям негативно впливають на атмосферу в колективі.
	Високий рівень стресу та перевантаження — часто працівники стикаються з великими обсягами роботи, щільними графіками або необхідністю працювати у вихідні, що виснажує як фізично, так і морально.
	Слабка комунікація в колективі — відсутність якісної взаємодії між працівниками, а також недостатня передача інформації від керівництва до персоналу породжують відчуття ізоляції.
	Сезонні коливання — нестабільність у завантаженні роботи (періоди спаду чи пікові навантаження) створює відчуття невизначеності й перешкоджає формуванню стабільної мотивації.

Як видно, деякі проблеми, запропоновані Дмитром Карпенком [1], є наслідками інших, і їх виділення як окремих категорій може призвести до неповного розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Як показано на **рис. 2**, недостатня мотивація персоналу є основною причиною, що веде до високої плинності кадрів, дефіциту кваліфікованих працівників та труднощів із утриманням ключових співробітників. Останні, в свою чергу, призводять до кадрової міграції, що є додатковим викликом для утримання кваліфікованих кадрів у компанії.



Рисунок 2 — Причинно-наслідкові зв'язки типових проблем управління персоналом для логістичних компаній

Для більш чіткого відображення реальної ситуації варто здійснити перегляд цієї класифікації, зважаючи на взаємозв'язки між проблемами, щоб уникнути їх дублювання та краще зрозуміти, які з них є первинними, а які — похідними.

Отже, водій — це основа логістичної діяльності, адже саме він фактично керує транспортними процесами, працюючи у складних умовах. Він відповідає за актив підприємства логістичного провайдера, який є джерелом доходу для всієї галузі. А управління персоналом водіїв — це справжнє мистецтво, адже кожен працівник унікальний і потребує індивідуального підходу [10].

На основі вищезазначеного пропонується враховувати три ключові аспекти в управлінні персоналом водіїв:

1. Індивідуальні характеристики водіїв (кваліфікація та досвід, психологічні аспекти, особисті потреби).
2. Особливості логістичного провайдера (розмір і структура, технологічне забезпечення, фінансові ресурси).
3. Зовнішні фактори (ситуація на ринку праці, регуляторні вимоги, геополітична та економічна ситуація).

Оскільки зовнішні чинники є важкокерованими через їхню незалежність від діяльності підприємства, доцільно зосередити увагу на дослідженні взаємозв'язку між індивідуальними характеристиками водіїв та особливостями логістичного провайдера, які враховують і сталі практики [11], що застосовуються в управлінні персоналом. Це дозволить розробити ефективні підходи до управління персоналом, орієнтовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів і кадровою міграцією.

На основі цього підходу, необхідно переосмислити традиційне уявлення про те, що проблеми управління персоналом є виключно відповідальністю підприємства. Ефективне управління персоналом водіїв залежить не лише від дій логістичного провайдера, але й від сприйняття ситуації самими водіями. У цьому контексті важливим є дослідження взаємозв'язку «водій – підприємство» (табл. 5), адже на рівень задоволеності й ефективність роботи впливають такі індивідуальні характеристики працівників, як вік, рівень освіти, професійний досвід, сімейний стан тощо.

Таблиця 5

**Типові виклики у підприємствах логістичних провайдерів,
спричинені поведінковими проявами водіїв і стратегії їх подолання**

Прояв поведінки водія	Причина	Наслідки для підприємства	Рекомендовані управлінські заходи
Пошук альтернативних варіантів працевлаштування	Низька заробітна плата або відсутність бонусів	Плинність кадрів, кадрова міграція	Забезпечити конкурентну систему матеріальної компенсації, включаючи премії, бонуси та інші фінансові стимули
Висловлення невдоволення умовами праці	Відсутність зворотного зв'язку або ігнорування скарг	Плинність кадрів	Впровадити регулярні опитування та зустрічі для збирання зворотного зв'язку; швидко реагувати на питання, які турбують працівників
Скарги на перевантаженість або втомлюваність	Нестача часу для відпочинку або порушення графіка робочого часу	Плинність кадрів, кадрова міграція	Забезпечити належне планування робочих змін, контроль за дотриманням часу відпочинку, надавати додаткові дні відпустки
Порушення правил безпеки або недотримання стандартів	Неправильно організовані умови роботи або зношене обладнання	Дефіцит кваліфікованих кадрів через травматизм, зниження продуктивності	Інвестувати в модернізацію обладнання, забезпечити комфортні умови праці (зокрема, спальні місця в автомобілях), регулярно проводити технічний огляд
Брак мотивації до професійного розвитку	Відсутність можливостей для кар'єрного зростання та навчання	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Організувати програми підвищення кваліфікації, тренінги, підтримувати прагнення до розвитку та створювати можливості для професійного зростання

Прояв поведінки водія	Причина	Наслідки для підприємства	Рекомендовані управлінські заходи
Низький рівень залученості та відсутність ініціативи	Недостатня оцінка зусиль, відсутність системи заохочення	Плинність кадрів	Запровадити систему визнання досягнень працівників, включаючи бонуси, сертифікати, публічне визнання, нагородження найкращих співробітників
Відчуження від корпоративних цінностей	Відсутність залученості до місії та стратегічних цілей компанії	Плинність кадрів, кадрова міграція	Пояснювати місію та цінності компанії, залучати працівників до їх досягнення через командні зустрічі, обговорення результатів роботи та участь у корпоративних заходах

Для забезпечення цього балансу підприємство має розробити стратегії, які дозволяють охопити й задовольнити потреби всіх категорій трудового ресурсу. Це вимагає врахування різноманітності характеристик персоналу та забезпечення персоналізованого підходу до кожного водія. Однак таке завдання є доволі складним, оскільки управління персоналом водіїв потребує високого рівня професійної майстерності та вміння ухвалювати рішення з урахуванням унікальності кожного працівника.

Для спрощення цього процесу підприємству можна запропонувати групування водіїв за ключовими характеристиками, такими як досвід роботи, сімейний стан або вік. Це дозволить краще враховувати індивідуальні потреби працівників і розробляти цілеспрямовані заходи для їх задоволення. Таким чином, розроблення ефективних стратегій на основі групування водіїв сприятиме гармонізації умов праці, підвищенню задоволеності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

Пропонується використати класифікацію водіїв за віковими групами, що описана в роботі Хромушиної Л., яка зазначає, що працівники різних поколінь мають свої специфічні риси, які можуть набувати різних форм залежно від життєвих та форс-мажорних обставин. У зв'язку з цим, при здійсненні управлінської діяльності HR-менеджеру необхідно враховувати положення теорії поколінь, а також психологічні риси, можливості, світоглядні цінності та потенціал представників цих поколінь [12].

Класифікація водіїв за віковими групами, зокрема на основі поколінь (так званих X, Y, Z поколінь), може бути ефективним підходом для розуміння специфічних потреб і мотиваційних факторів різних груп працівників. Для представлення класифікації водіїв за поколіннями пропонується структура, яка враховує специфічні характеристики кожної вікової групи та відповідні рекомендації для їх ефективного управління:

1. *Покоління X (народжені з 1965 по 1980 роки).*

Ці водії зазвичай стабільні, орієнтовані на досягнення та результат, надають перевагу чітким інструкціям і визначеним правилам. Вони можуть бути менш схильні до змін, але віддають перевагу надійності та безпеці [13, 14]. Для цієї групи важливо створювати стабільні умови праці, пропонувати чітке кар'єрне зростання та забезпечувати надійні системи компенсацій. Також варто звертати увагу на повагу до їх досвіду та цінності в компанії.

2. *Покоління Y (Міленіали, народжені з 1981 по 1996 роки).*

Водії цієї групи зазвичай орієнтовані на гнучкість, особистісний розвиток і кар'єрне зростання. Вони цінують баланс між роботою та особистим життям, а також можливості для самовираження і навчання. Тому, потрібно забезпечити гнучкість у графіках роботи, пропонувати можливості для навчання та професійного розвитку, створювати програми для підтримки здоров'я та благополуччя, а також використовувати технології для полегшення роботи.

3. *Покоління Z (народжені після 1997 року).*

Ці працівники мають високу технологічну грамотність, цінують інновації і швидко адаптуються до нових умов. Вони шукають швидкий зворотний зв'язок і можуть бути більш схильні до зміни роботи, якщо виявляються незадоволеними. Одним із нових викликів є явище «career

catfishing» [15], коли кандидати зникають без пояснень після співбесід, що є своєрідним протестом проти тривалих процесів відбору. Необхідно інтегрувати технології в робочі процеси, пропонувати інструменти для самонавчання та розвитку через цифрові платформи [16]. Важливим аспектом буде швидкий зворотний зв'язок і створення можливостей для постійного професійного росту.

Ця класифікація дозволяє планувати індивідуальні стратегії управління для кожної вікової групи, враховуючи їхні особливості та мотиваційні фактори. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності, зниженню плинності кадрів і створенню комфортних умов праці.

Підприємствам важливо враховувати нові покоління, зокрема покоління Альфа (народжені з 2010 року), яке лише починає вступати на ринок праці. Це покоління відзначається високою технологічною обізнаністю та здатністю швидко освоювати цифрові інструменти, що може бути корисним для автоматизації процесів у транспорті. Однак представники цього покоління можуть віддавати перевагу гнучким умовам праці, що створює виклики для традиційних логістичних компаній, де стабільність і фізична присутність працівників є критично важливими. Тому підприємствам, які прагнуть наймати водіїв з цього покоління, доведеться адаптувати стратегії управління персоналом, орієнтуючись на технологічні навички, індивідуальні потреби працівників та надання більш гнучких умов праці.

Висновки

У роботі проаналізовано ключові аспекти управління персоналом водіїв у підприємствах логістичних провайдерів, зокрема в умовах нестабільності, що зумовлена кризовим станом в Україні. Виявлено важливість індивідуального підходу до кожного працівника, оскільки кожен водій має свої особливості, потреби та мотиваційні чинники, що безпосередньо впливають на ефективність виконуваних завдань і рівень задоволеності роботою.

Особливу увагу приділено індивідуальним характеристикам водіїв, таким як досвід роботи, рівень освіти, професійні та психологічні аспекти. Це дозволяє краще розуміти потреби кожного працівника та адаптувати підходи до управління для досягнення високих результатів.

Також було враховано особливості логістичних провайдерів, зокрема їхній розмір, структуру, технологічне забезпечення та наявність фінансових ресурсів для покращення умов праці водіїв. Це дозволяє розробити стратегії, які можуть підвищити ефективність роботи водіїв, враховуючи специфіку самого підприємства.

Зовнішні фактори, такі як ситуація на ринку праці, регуляторні вимоги та геополітична ситуація, також мають значення, проте вони залишаються важкокеруваними та потребують адаптації політики управління персоналом.

Крім того, було розглянуто класифікацію водіїв за віковими групами, що дозволяє краще розуміти специфіку потреб і мотивацій різних поколінь працівників. Запропоновано індивідуалізовані стратегії для кожної вікової групи, що сприятиме підвищенню задоволеності працівників і зниженню рівня плинності кадрів.

Далі, у рамках проведеного дослідження, можна буде поглиблено аналізувати ефективність впроваджених стратегій через результати анкетування. Зібрані дані дозволять зосередитись на конкретних аспектах мотивації водіїв, психологічних аспектах управління, а також на доцільності застосування технологій для покращення процесу роботи. У майбутніх роботах можна дослідити взаємозв'язок між стратегіями управління та результатами опитування для розроблення більш точних рекомендацій щодо управління персоналом водіїв.

Список літератури

1. Дмитро Карпенко. Типові проблеми управління персоналом для логістичних компаній та шляхи їх вирішення, 2024. URL: <https://fillin.ua/stati/vikliki-v-upravlinni-personalom-dlya-logistichnikh-kompaniy/> (дата звернення: 14.01.2025).
2. Сергій Гузенко. Логістична галузь: головний виклик – нестача кадрів, 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20260079-logistichna-galuz-golovnij-viklik-nestacha-kadriv> (дата звернення: 14.01.2025).
3. Дефіцит водіїв у транспортно-логістичній сфері через мобілізацію досяг 25 %. Інтерфакс України, 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1018315.html> (дата звернення: 14.01.2025).

4. Greg Gowans. 76 % of logistics operators suffering from labour shortages, 2024. URL: <https://cargoon.eu/en/community/blog/market-review/76-of-logistics-operators-suffering-from-labour-shortages/> (дата звернення: 14.01.2025).
5. Half of European truck operators can't expand due to driver shortages IRU, 2024. URL: <https://www.iru.org/news-resources/newsroom/half-european-truck-operators-cant-expand-due-driver-shortages> (дата звернення: 14.01.2025).
6. Kateryna Kompanets, Victoria Ilchenko, Anhelina Spitsyna, Svitlana Petrovska, Denys Ovchar, Mykola Horodetskyu. Innovation models for management of human capital in conditions of instability. *The International Conference on Business and Technology(ICBTOxford'2024)* (November 21–22, 2024, University of Oxford). Oxford – United Kingdom, 2024.
7. Хомутовська Я. М. Класифікація проблем управління персоналом в АПК і напрями їх вирішення. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Харків, 2014. Вип. 150. С. 306–314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2014_150_44.
8. Гривнак О. В., Бала О. І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2013. № 18(778), С. 10–17. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/dbf819f8-4087-42c2-8b3e-0929cc1239b6/content>.
9. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023, № 12 (124). С. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>.
10. Manoj Soni. Tips for driver management, 2016. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/tips-driver-management-mk-soni/> (дата звернення: 15.01.2025).
11. Галак І. І., Добровольська А. М., Добровольський О. С., Овчар Д. О. Підходи до впровадження сталих практик у діяльність логістичного провайдера. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. Київ: НТУ, 2024. Вип. 116. Ч. 2. С. 278–297. DOI: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-116.2-278-297>.
12. Хромушина, Л. А. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>.
13. Янішевський С. В., Білоног О. Є., Корчевська А. А. Обмеження швидкості транспортних засобів в містах для підвищення безпеки вразливих учасників дорожнього руху. *Вісник Національного транспортного університету*. Серія «Технічні науки». Науково-технічний збірник. Київ: НТУ, 2023. Вип. 1(55). С. 335–347. DOI: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2023-1-55-335-347>.
14. Галак І. І. Небезпечний стан водія, що підвищує ризик виникнення дорожньо-транспортної пригоди. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ : НТУ, 2011. Вип. 2 (24). С. 131–133.
15. Chloe Berger Welcome to ‘career catfishing’ - Gen Z’s new defiance against endless rounds of interviews and hiring managers who ghost, 2025. URL: <https://fortune.com/2025/01/09/career-catfishing-gen-z-ghost-interview-no-response-hiring-recruiter-work-interview-employer/> (дата звернення: 25.01.2025).
16. Bozhko, K., Antonenko, N., Ilchenko, V., Navrotska, T., Halak, I., Zaplitna, T. Assessment of Investment Efficiency in Human Capital of a Company Using Fuzzy Modeling Method Based on Linear and Logarithmic Input Scales. In: Khoury, R.E., Nasrallah, N. (eds) *Intelligent Systems, Business, and Innovation Research. Studies in Systems, Decision and Control*. 2024. Vol 489. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_14.

References

1. Dmytro Karpenko. Typovi problemy upravlinnya personalom dlya logistichnykh kompaniy ta shlyakhy yikh vyrishennya, 2024. URL: <https://fillin.ua/stati/viklyki-v-upravlinni-personalom-dlya-logistichnykh-kompaniy/> (Last accessed: 14.01.2025) [in Ukrainian].
2. Serhii Huzhenko. Logistychna haluz: holovnyy vyklyk – nestacha kadriv, 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20260079-logistychna-galuz-golovnij-viklik-nestacha-kadriv> (Last accessed: 14.01.2025) [in Ukrainian].

3. Defitsyt vodiiv u transportno-logistychnii sferi cherez mobilizatsiyu dosiah 25 %. Interfaks Ukrainy, 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1018315.html> (Last accessed: 14.01.2025) [in Ukrainian].
4. Greg Gowans. 76 % of logistics operators suffering from labour shortages, 2024. URL: <https://cargoon.eu/en/community/blog/market-review/76-of-logistics-operators-suffering-from-labour-shortages/> (Last accessed: 14.01.2025) [in English].
5. Half of European truck operators can't expand due to driver shortages IRU, 2024. URL: <https://www.iru.org/news-resources/newsroom/half-european-truck-operators-cant-expand-due-driver-shortages> (Last accessed: 14.01.2025) [in English].
6. Kateryna Kompanets, Victoria Ilchenko, Anhelina Spitsyna, Svitlana Petrovska, Denys Ovchar, Mykola Horodetskyi. Innovation models for management of human capital in conditions of instability. *The International Conference on Business and Technology (ICBT Oxford '2024)* (November 21–22, 2024, University of Oxford). Oxford – United Kingdom, 2024 [in English].
7. Khomutovska Ya. M. Klasyfikatsiia problem upravlinnia personalom v APK i napriamy yikh vyrishennia (Classification of personnel management problems in the agricultural sector and directions for their solution). *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*. Kharkiv, 2014. Vyp. 150. P. 306–314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdтусg_2014_150_44 [in Ukrainian].
8. Hryvniak O. V., Bala O. I. Problemy upravlinnia personalom na suchasnykh pidpriemstvakh (Problems of personnel management in modern enterprises). *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Lviv, 2013. № 18(778), P. 10–17. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/dbf819f8-4087-42c2-8b3e-0929cc1239b6/content> [in Ukrainian].
9. Hordieieva-Herasymova L. Upravlinnia personalom pidpriemstva: teoretychnyi aspekt. *Molodyi vchenyi* (Enterprise personnel management: theoretical aspect.). 2023. № 12 (124), P. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30> [in Ukrainian].
10. Manoj Soni. Tips for driver management, 2016. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/tips-driver-management-mk-soni/> (Last accessed: 15.01.2025) [in English].
11. Halak I. I., Dobrovolska A. M., Dobrovolskyi O.S., Ovchar D.O. Pidkhody do vprovadzhennia stalykh praktyk u diialnist lohistychnoho provaidera (Approaches to the implementation of sustainable practices in the activities of a logistics provider). *Naukovyi zhurnal «Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo»*. Kyiv: NTU, 2024. Vyp. 116. Chastyna 2. P. 278–297. DOI: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-116.2-278-297> [in Ukrainian].
12. Khromushyna, L. A. Vyklyky i perspektyvy upravlinnia personalom u konteksti teorii pokolin ta v umovakh nevyznachenosti (Challenges and prospects of personnel management in the context of the theory of generations and in conditions of uncertainty). *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. No 51, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40> [in Ukrainian].
13. Yanishevskyi S. V., Bilonoh O. Ye., Korchevska A. A. Obmezhennia shvydkosti transportnykh zasobiv v mistakh dlia pidvyshchennia bezpeky vrazlyvykh uchasnykiv dorozhnoho rukhu (Speed limits for vehicles in cities to increase the safety of vulnerable road users). *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Serii «Tekhnichni nauky»*. Naukovo-tekhnichniy zbirnyk. Kyiv: NTU, 2023. Vyp. 1(55). P. 335–347. DOI: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2023-1-55-335-347> [in Ukrainian].
14. Halak I. I. Nebezpechnyi stan vodiia, shcho pidvyshchuie ryzyk vynyknennia dorozhno-transportnoi pryhody (Dangerous condition of the driver, which increases the risk of a road accident). *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*. Kyiv : NTU, 2011. Vyp. 2 (24). P. 131–133 [in Ukrainian].
15. Chloe Berger. Welcome to 'career catfishing' - Gen Z's new defiance against endless rounds of interviews and hiring managers who ghost, 2025. URL: <https://fortune.com/2025/01/09/career-catfishing-gen-z-ghost-interview-no-response-hiring-recruiter-work-interview-employer/> (Last accessed: 25.01.2025) [in English].
16. Bozhko, K., Antonenko, N., Ilchenko, V., Navrotska, T., Halak, I., Zaplitna, T. (2024). Assessment of Investment Efficiency in Human Capital of a Company Using Fuzzy Modeling Method Based on Linear and Logarithmic Input Scales. In: Khoury, R. E., Nasrallah, N. (eds) *Intelligent Systems, Business, and Innovation Research. Studies in Systems, Decision and Control*. 2024. Vol 489. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_14 [in English].

Denys Ovchar, <https://orcid.org/0000-0002-9359-2206>

National Transport University (NTU), Kyiv, Ukraine

**KEY ASPECTS OF DRIVER PERSONNEL MANAGEMENT
IN LOGISTICS PROVIDER ENTERPRISES UNDER CONDITIONS
OF ECONOMIC INSTABILITY AND CRISIS SITUATIONS**

Abstract

Introduction. In modern conditions, logistics providers are forced to adapt to new realities, introducing modern methods of personnel management aimed at retaining employees, increasing their motivation and productivity. Important aspects are the development of professional development programs for drivers, improving working conditions, introducing flexible schedules and increasing the level of social security. Research into the main aspects of driver personnel management in crisis conditions is necessary to develop effective strategies for preserving human resources and ensuring the sustainability of logistics providers in conditions of instability.

Problem Statement. The logistics sector in Ukraine is facing serious challenges caused by current crisis conditions, which affect business operations and personnel management. Martial law, mobilization, significant population migration, and other factors have significantly impacted the workforce of enterprises. The shortage of freight and passenger transport drivers, observed not only in Ukraine but also in developed countries, necessitates the search for effective approaches to improving driver personnel management in logistics provider enterprises under crisis conditions.

Purpose. To analyze the main factors affecting the effectiveness of driver personnel management in crisis conditions, identify key problems and propose methodological approaches to improving these processes, which allow maintaining high productivity and reducing driver turnover in an unstable economy.

Materials and Methods. In the process of writing the article, a comprehensive approach was used to analyze the problems of personnel management in Ukraine, in particular, attention was focused on driver management. The main sources of information were scientific publications devoted to personnel management methods, strategic planning and personnel policy in both logistics and other areas. To achieve the set goals, the following research methods were used: the method of analysis and synthesis (used to generalize existing theoretical approaches to personnel management, highlight key problems and their cause-and-effect relationships); the comparative method (allowed us to compare different approaches to personnel management in logistics companies and assess their effectiveness); the systematization method (contributed to the classification of the main problems of driver personnel management according to criteria that take into account the individual characteristics of employees, the characteristics of the enterprise and external factors, etc.); graphic and tabular methods (used to clearly display cause-and-effect relationships).

The use of these methods made it possible to form a comprehensive vision of the issues of driver personnel management in logistics provider enterprises and to develop recommendations for improving personnel policy in the face of modern challenges.

Results. The study can be used to develop recommendations for improving management processes at logistics provider enterprises, which will allow for effective adaptation to economic instability and crisis situations.

Conclusions. The paper identifies that in conditions of economic instability and crisis situations, the importance of an individualized approach to driver personnel management is significantly increasing, which includes taking into account factors such as age groups, professional experience, motivational needs and psychological characteristics of employees. Particular attention is paid to the development of individual motivation and support strategies, which contributes to reducing staff turnover and increasing job satisfaction.

Keywords: driver personnel management, staff turnover, crisis situations, motivation, logistics provider, personnel migration.