

УДК 658.3:005.21:656.07

JEL: M54, L90, O15

Сергій Митюра

(здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет)

ORCID ID 0009-0008-1265-5705

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ: ВІД КЛАСИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО СТРАТЕГІЧНОГО HRM

У статті досліджено теоретико-методологічні засади управління персоналом підприємств транспортної галузі в контексті сучасних викликів цифровізації та стратегічного розвитку організацій. На основі систематизації наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників виокремлено чотири ключові напрями інтерпретації поняття «управління персоналом»: класичний управлінський, соціально-організаційний, інноваційно-технологічний та стратегічний. Проведено порівняльний аналіз наукових поглядів на категорію «стратегія», що дозволило простежити еволюцію цього поняття – від довгострокового плану розподілу ресурсів до комплексної системи управлінських рішень, орієнтованих на формування конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу приділено дослідженню концептуальної взаємозалежності між загальною стратегією підприємства та стратегією управління персоналом, яка розглядається як довгострокова система цілей, принципів і заходів, спрямованих на ефективне використання людського капіталу. Висвітлено галузеву специфіку управління персоналом на транспортних підприємствах, зокрема підвищені вимоги до безпеки, нерегулярні режими праці та необхідність оперативного прийняття управлінських рішень. Акцентовано увагу на сучасних тенденціях цифровізації HR-процесів як чинника підвищення ефективності кадрового менеджменту в галузі.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, стратегія, HR-стратегія, стратегія управління персоналом, транспортна галузь.

Постановка проблеми. В умовах динамічних змін глобального економічного середовища та прискорення цифрової трансформації питання ефективного управління персоналом підприємств транспортної галузі набуває особливої науково-практичної значущості. Транспортна галузь характеризується підвищеними вимогами до якості кадрового потенціалу, специфічними умовами організації праці та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних дослідників, у науковій літературі досі відсутній єдиний підхід до трактування базових категорій стратегічного управління персоналом, що ускладнює формування цілісної теоретико-методологічної бази для практичного впровадження ефективних HR-систем у галузі. Зазначене зумовлює необхідність систематизації існуючих наукових підходів та визначення ключових тенденцій розвитку стратегічного управління персоналом на транспортних підприємствах, що й визначає актуальність даного дослідження.

© Митюра С.П., 2026

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління персоналом підприємств транспортної галузі знайшла відображення у працях численних вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні та прикладні аспекти управління людськими ресурсами досліджували Г. Деслер, Ф. Кук, Р. Шулер та А. Варма, які обґрунтували стратегічну природу HRM та його роль у досягненні організаційних цілей. Концептуальні засади стратегії управління персоналом розроблено у працях М. Армстронга, П. Боксала, Дж. Пурсела та П. Вірджта, які акцентують на інтеграції HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією підприємства.

Серед українських дослідників вагомий внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили Н. Гавловська, О. Кушнерик, І. Шумілова та Л. Возна, які розглядають управління персоналом як системну соціально-організаційну діяльність. О. Крушельницька, Д. Мельничук та Л. Балабанова зосереджують увагу на ресурсному та функціональному аспектах кадрової стратегії підприємства.

Галузеву специфіку управління персоналом у транспортній сфері досліджували Х. До, П. Будхвар, І. Едвардс та С. Дурст, а також українські науковці А. Спіцина та О. Нестеренко, які аналізують стратегічний розвиток персоналу й мотивацію в умовах цифровізації транспортних підприємств. Попри значний науковий доробок, окремі аспекти систематизації підходів до стратегічного управління персоналом у транспортній галузі потребують подальшого дослідження.

Метою статті є систематизація теоретико-методологічних підходів до управління персоналом підприємств транспортної галузі, узагальнення наукових поглядів на категорії «стратегія» та «стратегія управління персоналом», а також визначення ключових тенденцій розвитку стратегічного HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному контексті економічного розвитку, цифрових перетворень бізнесу та зростання значення людського капіталу, поняття управління персоналом набуває особливої актуальності. Ефективність функціонування будь-якої організації великою мірою залежить від раціональної системи роботи з персоналом, яка не лише використовує трудовий потенціал, але й сприяє його розвитку, мотивації, адаптації до змін та стратегічного узгодження з цілями підприємства. У науковій літературі поняття управління персоналом трактують по-різному, залежно від дослідницького підходу, рівня аналізу та актуальних викликів середовища. Тому доцільним є узагальнення наукових підходів для визначення цієї категорії та аналіз основних тенденцій її еволюції.

Аналізуючи різні визначення, можна умовно розділити погляди на управління персоналом на кілька напрямків. Першу групу становлять класичні управлінські підходи, де це поняття розглядається як системна діяльність з формування, використання та розвитку працівників задля підвищення ефективності організації. Такий підхід знаходиться у працях авторів як Н. Гавловська [1], О. Кушнерик [2] і Г. Деслер [3], які наголошують на функціях добору, розвитку та мотивації персоналу.

Другу групу формують соціально-організаційні підходи, що акцентують увагу на взаємодії між працівниками та керівництвом, врахуванні соціально-психологічних чинників та організаційного клімату. І. Шумілова [4] та Л. Возна [5] – акцентують на управлінні персоналом як системі соціальної взаємодії й розвитку особистості працівника.

Третя група включає сучасні інноваційно-технологічні підходи, де HRM інтегрує цифрові технології, аналітику даних і персоналізовані інструменти управління кадрами. Ці тренди відображені у роботах О. Аудіна [6], Е. Сімпсона [7] та І. Кондарової [8], які вбачають управління персоналом як високотехнологічну систему.

Окремо виділяється стратегічний підхід, запропонований М. Армстронгом [9], який розглядає персонал як ключовий стратегічний ресурс організації. Управління ним має бути інтегроване в загальну стратегію розвитку підприємства, перетворюючись на інструмент конкурентоспроможності.

Наукова література не містить єдиної класифікації підходів до вивчення управління трудовими ресурсами, але більшість дослідників систематизують їх за різними критеріями: еволюційними концепціями, функціональними процесами, рівнем аналізу й методологічними підходами (класичний, стратегічний тощо). Сучасні дослідження доповнюють цю класифікацію інноваційними та цифровими підходами.

Таким чином, еволюція наукових підходів показує поступовий перехід від традиційного управління персоналом як функціональної діяльності до сучасного бачення HRM як стратегічної та людиноцентричної системи. Узагальнюючи підходи, управління персоналом доцільно визначити як комплексну стратегічну систему, яка забезпечує реалізацію цілей організації через ефективне використання людського капіталу.

Поняття стратегії у науковій літературі трактується як багатогранна економічна категорія, що включає довгострокові напрями розвитку організації і способи адаптації до середовища. Один із перших фундаментальних підходів, запропонований А. Чандлером, характеризує стратегію як визначення основних довгострокових цілей підприємства і розподіл ресурсів для їх досягнення [10].

Майкл Портер розглядає стратегію, зосереджуючись переважно на конкурентній боротьбі, і підкреслює, що вона є загальною формулою визначення шляхів конкуренції компанії, встановлення цілей та обґрунтування необхідної політики для їх досягнення [11].

Генрі Мінцберг запропонував більш багатогранний підхід, за яким стратегія може сприйматися як план, модель поведінки, позиція, перспектива або маневр; такий підхід отримав назву концепції 5P [12].

Згідно із Річардом Румельтом, стратегія полягає у точній діагностиці проблеми, розробці керівних положень і виконанні узгоджених дій для її розв'язання та створення конкурентних переваг [13].

Фред Девід акцентує увагу на управлінському аспекті стратегії, розглядаючи її як процес формування, впровадження та оцінювання рішень, що сприяють досягненню організаційних цілей [14].

Кахл Моус та Камран Алі визначають стратегію як ретельно пророблений план, який вказує шлях організації для реалізації місії та досягнення поставлених цілей [15].

Сучасні підходи висвітлені також у дослідженні Гільермо Фурертеса з колегами, де стратегія розглядається як набір орієнтирів для спрямування фірми до бажаної позиції, що інтегрує її із зовнішнім середовищем через довгострокові цілі [16] (рис. 1).

Загальний огляд наукових підходів дозволяє зробити висновок, що стратегія виступає не тільки як довгостроковий план розвитку організації, але і як комплексна система управлінських рішень, націлених на досягнення цілей, забезпечення конкурентних переваг та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Незважаючи на різноманіття підходів, більшість визначень спрямовані на досягнення стратегічних результатів, формування конкурентних переваг та довгостроковий стійкий розвиток організації.

Водночас реалізація загальної стратегії підприємства неможлива без якісного кадрового забезпечення, адже саме персонал несе знання, компетенції та інноваційний потенціал, виступаючи ключовим фактором організаційної ефективності. У зв'язку з цим теоретичне поняття стратегії отримує практичне значення в управлінні людськими ресурсами та стає категорією «стратегія управління персоналом».

Трансформація загальної стратегії підприємства у стратегію управління персоналом відображає концептуальне зміщення управлінського фокуса з організаційних процесів на людський капітал як ключовий чинник конкурентоспроможності та сталого розвитку. Якщо загальна стратегія підприємства визначає магістральний вектор його функціонування та довгострокові пріоритети розвитку, то стратегія управління персоналом конкретизує механізми формування, розвитку, мотивації та утримання працівників, забезпечуючи тим самим кадрове підґрунтя для реалізації стратегічних цілей організації.

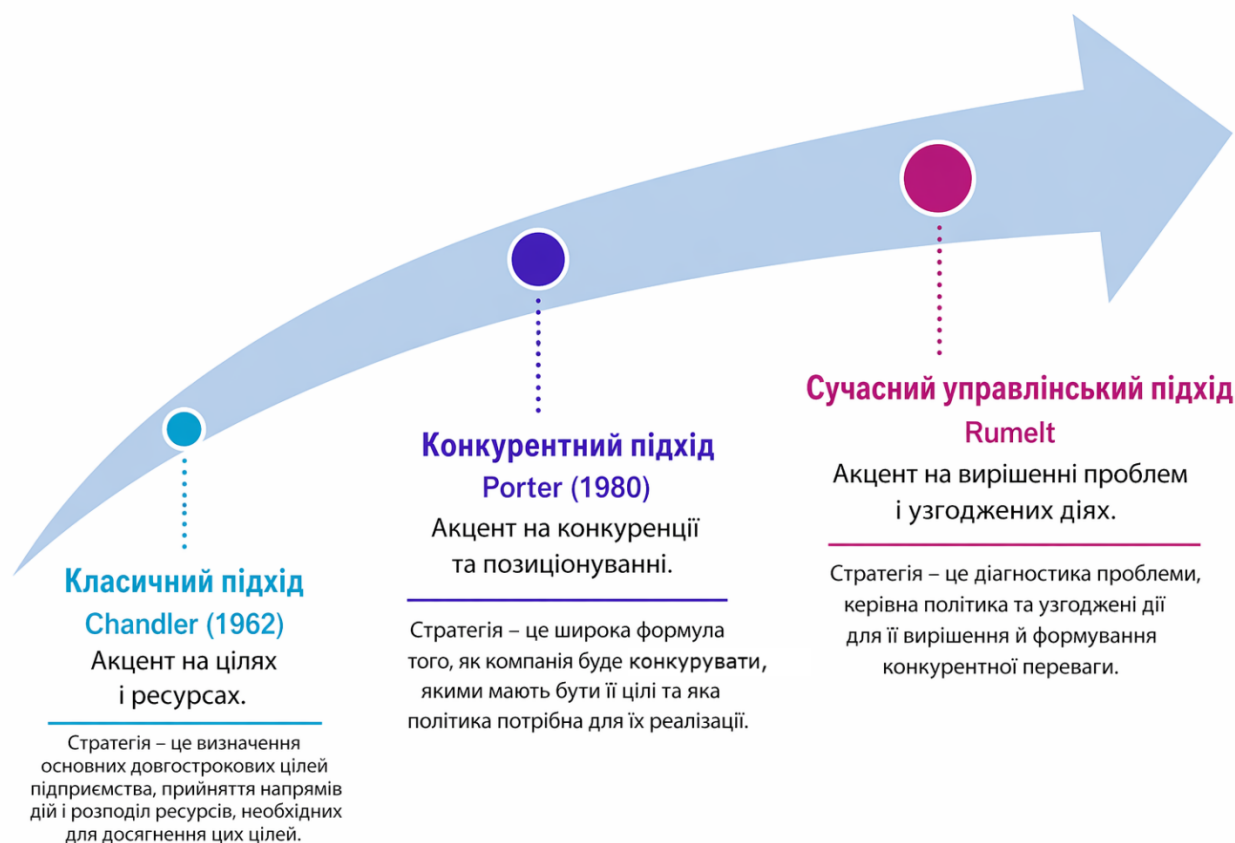


Рис. 1. Еволюція поняття «Стратегія»

Джерело: складено автором на основі джерел [10-16]

Аналіз наукових підходів до визначення понять «HR-стратегія», «кадрова стратегія» та «стратегія управління персоналом» свідчить про їх спільну концептуальну основу, що відображає довгострокову перспективу управління людськими ресурсами. Незалежно від термінологічних відмінностей, більшість авторів розглядають ці категорії як цілісну систему цілей, рішень, політик і практичних заходів для ефективного використання персоналу в досягненні стратегічних цілей організації.

Закордонні дослідники акцентують на стратегічній інтеграції HRM із загальною бізнес-стратегією підприємства. Наприклад, М. Армстронг визначає HR-стратегію через наміри управління людськими ресурсами для досягнення бізнес-цілей. П. Боксал і Дж. Пурсел підкреслюють зв'язок довгострокових HR-рішень із формуванням конкурентних переваг, а П. Вірджт і Г. МакМахан бачать її як узгоджену систему розміщення людських ресурсів та HR-активностей. У свою чергу, Р. Шулер і С. Джексон звертають увагу на відповідність кадрової політики стратегічним потребам організації, а Г. Десслер на створенні поведінки працівників, яка підтримує реалізацію корпоративної стратегії.

Українські автори зосереджуються на ресурсному та функціональному аспектах кадрової стратегії. О. Крушельницька та Д. Мельничук трактують її як довгостроковий напрям для формування, розвитку, використання та мотивації персоналу відповідно до цілей підприємства. Л. Балабанова описує кадрову стратегію як генеральний план дій для забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами. Це свідчить про практичну орієнтацію української наукової школи на забезпечення організації персоналом та підвищення ефективності його використання.

Отже, підсумки проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що еволюція підходів до формулювання кадрових стратегій відображає перехід від класичних методів кадрового планування до сучасних концепцій стратегічного управління людським капіталом. Тоді як у минулому головний акцент робився на забезпеченні організацій персоналом, сьогодні пріоритети зміщено на розвиток талантів, ефективність у поведінкових аспектах працівників, а також на гнучкість HR-систем і їх інтеграцію зі загальною стратегією компанії.

Підсумовуючи сучасні підходи, стратегія управління персоналом повинна розглядатися як довгострокова система цілей, принципів, рішень і управлінських заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію, використання та утримання людських ресурсів. Це має забезпечити конкурентоспроможність організації і сприяти реалізації її стратегічних цілей.

Численні наукові роботи, присвячені сутності управління людськими ресурсами, виконані як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Зокрема, теоретичні й прикладні аспекти управління персоналом досліджували такі науковці, як Г. Десслер, Ф. Кук, Р. Шулер та А. Варма, які обґрунтовують стратегічну природу управління людськими ресурсами та його роль у досягненні організаційних цілей. Українські дослідники, зокрема Є. Рудченко, Н. Гавловська, О. Кушнерик та І. Шумілова, зробили значний внесок у розвиток цієї теорії, акцентуючи увагу на системному підході до формування, використання та розвитку персоналу.

Особливої уваги заслуговують дослідження щодо управління персоналом у секторі транспорту. Тут Ф. Кук, Р. Шулер та А. Варма розглядають вплив галузевих та регіональних характеристик на формування систем управління персоналом. Деякі дослідження, виконані Х. До та П. Будхваром, підкреслюють роль інституційного контексту і специфіку організації праці у створенні ефективних систем управління персоналом. І. Едвардс та С. Дурст розглянули сучасні форми організації праці, зокрема аутстафінг, актуальні для транспортних підприємств в умовах нестабільності й необхідності адаптації.

Аналіз проблем управління персоналом у транспортній сфері активно висвітлюється як українськими, так і іноземними науковцями. В Україні значний вклад здійснили А. Спіцина [17] та О. Нестеренко [18] з аналізом стратегічного управління розвитком персоналу й мотивації в умовах цифровізації, звертаючи увагу на корпоративну культуру та запровадження цифрових технологій в управлінні персоналом транспортних підприємств.

Управління персоналом в транспортній галузі визначається специфікою її діяльності. Вона включає відповідальність за безпеку перевезень, нерегулярні режими роботи, залежність від коливань попиту й оперативність прийняття управлінських рішень. Крім того, вона ставить високі вимоги до професійної підготовки та дисципліни кадрів.

До сучасних тенденцій управління персоналом у цій галузі належить цифровізація HR-процесів: автоматизація процесів добору, навчання, атестації й комунікації з персоналом за допомогою цифрових технологій покращує ефективність управлінських рішень. З огляду на це підвищується значення цифрової грамотності працівників і їх спроможність адаптуватися до нових технологічних викликів. Стратегічний характер управління персоналом набуває нової ваги в контексті загальної стратегії розвитку підприємств для досягнення довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності (рис. 2).

Отже, підсумовуючи погляди дослідників, управління персоналом у транспортних підприємствах можна охарактеризувати як цілеспрямовану, системну та стратегічно орієнтовану діяльність. Вона спрямована на формування, ефективне використання, розвиток і мотивацію персоналу з урахуванням специфіки галузі, умов праці та впливу зовнішнього середовища. Метою є забезпечення безперебійного функціонування транспортних процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

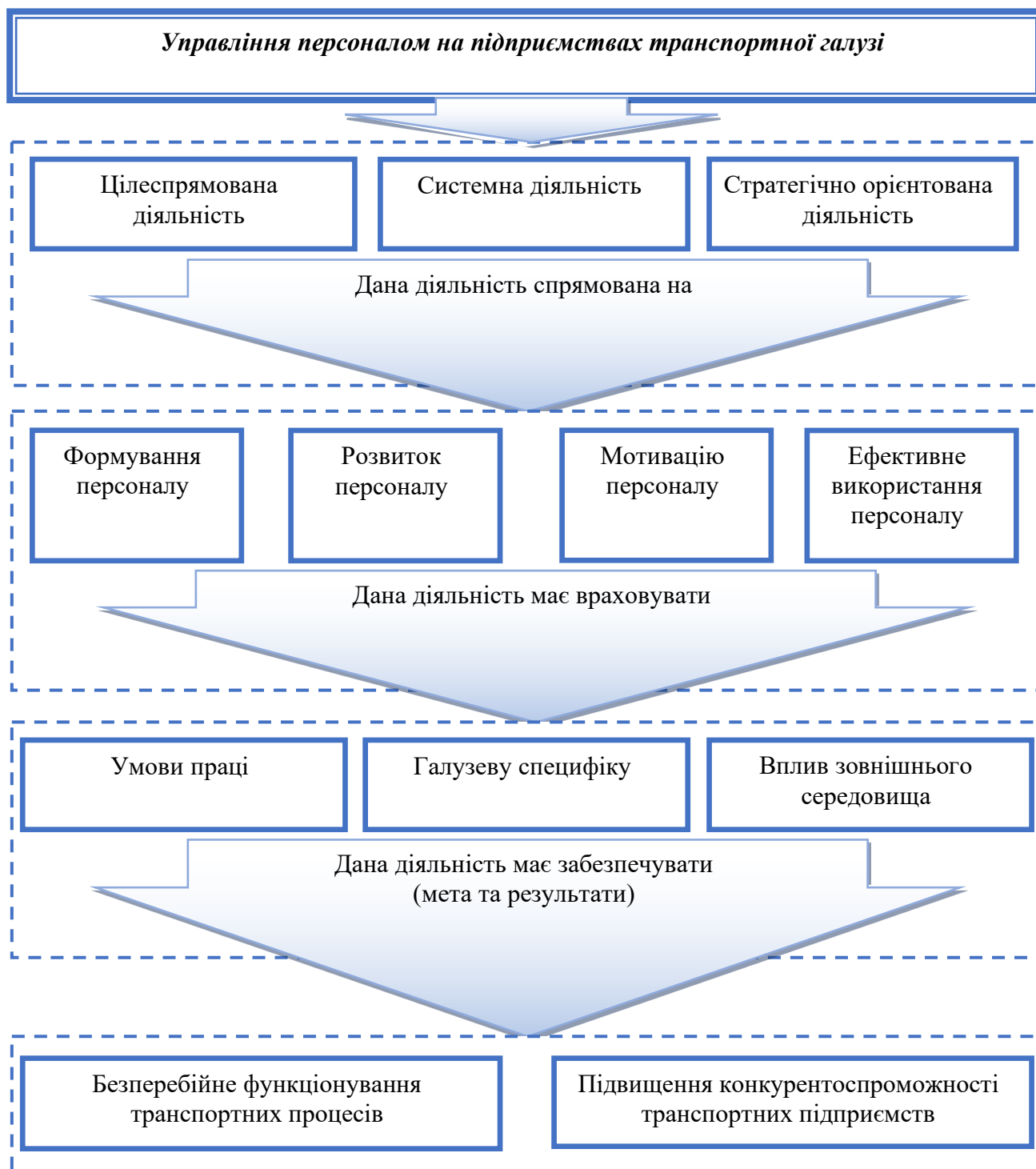


Рис. 2. Сутність поняття «управління персоналом на підприємствах транспортної галузі»

Джерело: розроблено автором на основі [2-4, 19-41]

Управління персоналом у транспортній сфері детерміноване сукупністю специфічних галузевих чинників, що суттєво відрізняють її від інших секторів економіки. Серед них ключове місце посідають підвищені вимоги до безпеки виробничих процесів, технологічна

складність транспортної діяльності, нерегулярні режими праці, а також необхідність оперативного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища – економічного, соціального, правового та конкурентного характеру. Сукупність зазначених чинників зумовлює об'єктивну потребу у формуванні гнучких та адаптивних управлінських рішень, спроможних забезпечити відповідність кадрового потенціалу підприємства сучасним викликам галузі.

Результативність системи управління персоналом транспортного підприємства проявляється у двох взаємопов'язаних вимірах:

- операційному – через забезпечення безперебійного функціонування транспортних процесів;
- стратегічному – через підвищення конкурентоспроможності й довгострокової стійкості організації.

Отже, персонал підприємства розглядається не як пасивний виробничий ресурс, а як стратегічний актив, що визначає здатність організації до розвитку, інновацій та досягнення сталих конкурентних переваг.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, аналіз наукових підходів засвідчив відсутність єдиного трактування поняття «управління персоналом», що зумовлює необхідність його розгляду як комплексної стратегічної системи, спрямованої на ефективне використання людського капіталу в досягненні організаційних цілей. По-друге, еволюція підходів до стратегії управління персоналом відображає поступовий перехід від класичних методів кадрового планування до сучасних концепцій стратегічного HRM, орієнтованих на розвиток талантів, гнучкість HR-систем та їх інтеграцію із загальною стратегією підприємства. По-третє, управління персоналом транспортних підприємств характеризується галузевою специфікою, що визначається підвищеними вимогами до безпеки, нерегулярними режимами праці та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень.

За результатами дослідження сформульовано такі пропозиції: транспортним підприємствам доцільно впроваджувати інтегровані стратегії управління персоналом, узгоджені із загальною стратегією розвитку організації, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності та довгострокову фінансову стійкість; пріоритетним напрямом має стати цифровізація HR-процесів – автоматизація добору, навчання та атестації персоналу із застосуванням сучасних цифрових технологій та аналітики даних. Окрему увагу слід приділити розвитку кадрового резерву, підвищенню цифрової грамотності працівників та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на безперервний професійний розвиток і адаптацію до технологічних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гавловська Н. В. Сучасні технології управління персоналом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 310–315. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-310-51.pdf>.
2. Кушнерик, О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*, 2020. (12), С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>
3. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3598124>
4. Шумілова І. Роль HR-відділу в управлінні персоналом сучасної організації. Фаховий аналіз та глобальні тренди. 2025. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/409>
5. Возна Л. Управління персоналом у сфері соціальних послуг. Молодий вчений. 2024. № 12. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/6566/6416/>

6. Aydin O., et al. Artificial Intelligence, Virtual Reality and Augmented Reality in Human Resource Management: A Review. 2024.
URL: <https://arxiv.org/abs/2406.15383>
7. Simpson E., et al. Human Resource Management and Artificial Intelligence: Emerging Trends and Applications. 2025.
URL: <https://arxiv.org/abs/2511.03916>
8. Kondaurova I. Individualized Human Resource Management Concept in the Digital Economy. In: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Atlantis Press, 2021.
URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/ispc-cpslr-20/125954879>
9. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020.
URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
10. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962
11. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980; Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, No. 6. P. 61–78
12. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998
13. Rumelt R. Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. New York : Crown Business, 2011
14. David F. R., David F. R. Strategic Management: Concepts and Cases. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2017
URL: <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>
15. Mousa K. M., Ali K. A. A., Gurler S. Strategic Planning and Organizational Performance: An Empirical Study on the Manufacturing Sector. Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 15. Art. 6690.
URL: <https://doi.org/10.3390/su16156690>
16. Fuertes, Guillermo, Alfaro, Miguel, Vargas, Manuel, Gutierrez, Sebastian, Ternero, Rodrigo, Sabattin, Jorge, Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive, Journal of Engineering, 2020, 6253013, 21 pages, 2020.
URL: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
17. Спіцина А. Розвиток стратегії управління персоналом як невід'ємної частини стратегічної перспективи транспортної галузі. Вісник Хмельницького національного університету, 2023. 320(4), 451-465.
URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-68>
18. Нестеренко О., Спіцина А. Управління мотивацією персоналу підприємств транспортної галузі в умовах цифровізації. Modeling the development of the economic systems, (2024) (4), С. 304–311.
URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-40>
19. Cooke, F. L., Schuler, R., Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), Article 100778.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
20. Schuler R. S., Jackson S. E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive. 1987. Vol. 1, No. 3. P. 207–219.
URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1987.4275740>
21. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лютюк В., Чайнська А. Сучасні технології управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету, 310 (5(12)) 2022 : С. 311-15.
URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51).
22. Do H., Patel C., Budhwar P. Institutional context and HRM. 2022.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022>
23. Edvardsson, I.R., Durst S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. Sustainability 2021, 13, 12406.
URL: <https://doi.org/10.3390/su132212406>
24. Edvardsson I. R., Óskarsson G. K. (2021). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small- and Medium-Sized Enterprises. Merits, 1(1), 5-15.
URL: <https://doi.org/10.3390/merits1010003>
25. Спіцина А. Розвиток стратегії управління персоналом як невід'ємної частини стратегічної перспективи транспортної галузі. Вісник Хмельницького національного університету, 2023. 320(4), 451-465.
URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-68>

26. Нестеренко О., Спіцина А. Управління мотивацією персоналу підприємств транспортної галузі в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems*, (2024) (4), С. 304–311. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-40>
27. Oshri I., Angeli F., Kotlarsky J., Sidhu J.S. Sustaining IT outsourcing performance during a systemic crisis: A configurational approach, *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 34, Issue 1, 2025, 101872, URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101872>.
28. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Гордійчук С. М. Оцінка факторів успіху логістичних компаній у сучасному бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ.* 2023. №3. С. 187–192. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-187-192>
29. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. *Науковий журнал "Економічний вісник дніпровської політехніки"*. 2025. №1 (89) С. 209-219 URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209>
30. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34(3). P. 345–365. URL: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
31. Bansal A., Sharma R., et al. A study of human resource digital transformation (HRDT). *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
32. Kuzior A., Kettler K., Răb L. Digitalization of Work and Human Resources Processes as a Way to Create a Sustainable and Ethical Organization. *Energies*. 2022. Vol. 15(1). Article 172. URL: <https://doi.org/10.3390/en15010172>
33. Нестеренко О.О., Спіцина А. Є. Закордонний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 3(91). С. 198-213 URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.198>
34. Strategic Human Resource Management: Back to the Future? London: CIPD / Institute for Employment Studies, 2019. URL: https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf?utm_source=chatgpt.com
35. Oehlhorn C.E., Maier C., Laumer S., Weitzel T. Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research, *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 29, Issue 4, 2020, 101641 URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641>
36. O'Reilly C. A., Chatman J. A., Doerr B. Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 183. Article 114834. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114780>
37. Tadesse Bogale, A., Debela K. L. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 2024. 11(1). URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
38. Kim S. J., Lee H. Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*. 2004. Vol. 19(4). P. 340–359. URL: <https://doi.org/10.1108/02683940410537927>
39. Dorantes L. M., Rich J., et al. A review of the future transport labour market: An EU perspective. *Transport Policy*. 2024. Vol. 149. P. 1–14. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ets.2024.100007>
40. Křižan L., Kampf R., Stopka O. Human Resource Efficiency in Sustainable Railway Transport. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(22). Article 10095. URL: <https://doi.org/10.3390/su162210095>
41. Cooke, F. L., Dickmann, M., Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), C. 1–15 URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>

REFERENCES

1. Havlovska N. V. Modern Technologies of Personnel Management in Enterprises. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2022. No. 3. P. 310–315. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-310-51.pdf>.

2. Kushnerik, O. HR Management: An Innovative Approach to Personnel Management. *Entrepreneurship and Innovations*, 2020. (12), P. 125-129.
URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>
3. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2020.
URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3598124>
4. Shumilova I. The Role of the HR Department in Managing Personnel in Modern Organizations. *Professional Analysis and Global Trends*. 2025.
URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/409>
5. Vozna L. Personnel Management in the Field of Social Services. *Young Scientist*. 2024. No. 12.
URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/6566/6416/>
6. Aydin O., et al. Artificial Intelligence, Virtual Reality, and Augmented Reality in Human Resource Management: A Review. 2024.
URL: <https://arxiv.org/abs/2406.15383>
7. Simpson E., et al. Human Resource Management and Artificial Intelligence: Emerging Trends and Applications. 2025.
URL: <https://arxiv.org/abs/2511.03916>
8. Kondaurova I. Individualized Human Resource Management Concept in the Digital Economy. In: *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. Atlantis Press, 2021.
URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/ispc-cpslr-20/125954879>
9. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020.
URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
10. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962
11. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980; Porter M. E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No. 6. P. 61–78
12. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998
13. Rumelt R. *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business, 2011
14. David F. R., David F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2017
URL: <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>
15. Mousa K. M., Ali K. A. A., Gurler S. Strategic Planning and Organizational Performance: An Empirical Study on the Manufacturing Sector. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 15. Art. 6690.
URL: <https://doi.org/10.3390/su16156690>
16. Fuertes, Guillermo, Alfaro, Miguel, Vargas, Manuel, Gutierrez, Sebastian, Ternero, Rodrigo, Sabattin, Jorge, Conceptual Framework for Strategic Management: A Literature Review—Descriptive, *Journal of Engineering*, 2020, 6253013, 21 pages, 2020.
URL: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
17. Spitsyna A. Development of the Personnel Management Strategy as an Integral Part of the Strategic Perspective of the Transport Industry. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2023. 320(4), 451-465.
URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-68>
18. Nesterenco O., Spitsyna A. Management of Personnel Motivation in Transport Enterprises in the Context of Digitalization. *Modeling the Development of Economic Systems*, (2024) (4), P. 304–311.
URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-40>
19. Cooke, F. L., Schuler, R., Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), Article 100778.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
20. Schuler R. S., Jackson S. E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1, No. 3. P. 207–219.
URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1987.4275740>
21. Rudnichenko Y., Havlovska N., Lutyuk V., Chayinska A. Modern technologies of personnel management. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, 310 (5(12)) 2022: P. 311-15.
URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51)
22. Do H., Patel C., Budhwar P. Institutional context and HRM. 2022.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022>

23. Edvardsson, I.R., Durst S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability* 2021, 13, 12406.
URL: <https://doi.org/10.3390/su132212406>
24. Edvardsson I. R., Óskarsson G. K. (2021). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Merits*, 1(1), 5-15.
URL: <https://doi.org/10.3390/merits1010003>
25. Spitsyna A. Development of personnel management strategy as an integral part of the strategic perspective of the transport industry. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2023. 320(4), 451-465.
URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-68>
26. Nesterenco O., Spitsyna A. Managing employee motivation in transport enterprises in the context of digitalization. *Modeling the development of economic systems*, (2024) (4), P. 304–311.
URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-40>
27. Oshri I., Angeli F., Kotlarsky J., Sidhu J.S. Sustaining IT outsourcing performance during a systemic crisis: A configurational approach, *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 34, Issue 1, 2025, 101872,
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101872>
28. Khaminich S. Y., Sokol P. M., Hordiichuk S. M. Assessment of success factors for logistics companies in the modern business environment. *Business Inform.* 2023. No. 3. P. 187–192.
URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-187-192>
29. Spitsyna A. Ye. Corporate culture as a tool for personnel management in transport enterprises to enhance their competitiveness. *Scientific Journal "Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic"*. 2025. No. 1 (89) P. 209-219
URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209>
30. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34(3). P. 345–365.
URL: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
31. Bansal A., Sharma R., et al. A study of human resource digital transformation (HRDT). *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
32. Kuzior A., Kettler K., Raß L. Digitalization of Work and Human Resources Processes as a Way to Create a Sustainable and Ethical Organization. *Energies*. 2022. Vol. 15(1). Article 172.
URL: <https://doi.org/10.3390/en15010172>
33. Nesterenco O.O., Spitsyna A. Ye. Foreign experience in the use of digital technologies in the personnel management of transport enterprises. *Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*. 2025. No. 3(91). P. 198-213
URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.198>
34. Strategic Human Resource Management: Back to the Future? London: CIPD / Institute for Employment Studies, 2019.
URL: https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf?utm_source=chatgpt.com
35. Oehlhorn C.E., Maier C., Laumer S., Weitzel T. Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research, *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 29, Issue 4, 2020, 101641
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641>
36. O'Reilly C. A., Chatman J. A., Doerr B. Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 183. Article 114834.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114780>
37. Tadesse Bogale, A., Debela K. L. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 2024. 11(1).
URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
38. Kim S. J., Lee H. Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*. 2004. Vol. 19(4). P. 340–359.
URL: <https://doi.org/10.1108/02683940410537927>
39. Dorantes L. M., Rich J., et al. A review of the future transport labour market: An EU perspective. *Transport Policy*. 2024. Vol. 149. P. 1–14.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ets.2024.100007>
40. Křižan L., Kampf R., Stopka O. Human Resource Efficiency in Sustainable Railway Transport. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(22). Article 10095.
URL: <https://doi.org/10.3390/su162210095>
41. Cooke, F. L., Dickmann, M., Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), P. 1–15
URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>

Sergiy Mytyura
(Postgraduate, National Transport University)

THE EVOLUTION OF APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE TRANSPORTATION INDUSTRY: FROM CLASSICAL CONCEPTS TO STRATEGIC HRM

The article explores the theoretical and methodological foundations of personnel management in transport industry enterprises in the context of modern challenges of digitalization and strategic development of organizations. Based on the systematization of scientific approaches by domestic and foreign researchers, four key directions for interpreting the concept of "personnel management" are identified: classical management, socio-organizational, innovative-technological, and strategic. A comparative analysis of scientific views on the category of "strategy" has been conducted, allowing for the tracing of the evolution of this concept – from a long-term plan for resource allocation to a comprehensive system of management decisions aimed at forming competitive advantages and adapting to changes in the external environment.

Particular attention is paid to the study of the conceptual interdependence between the overall enterprise strategy and the personnel management strategy, which is considered a long-term system of goals, principles, and measures aimed at the effective use of human capital. The industry-specific characteristics of personnel management in transport enterprises are highlighted, particularly the increased safety requirements, irregular work schedules, and the necessity for prompt management decision-making. Emphasis is placed on current trends in the digitalization of HR processes as a factor in enhancing the effectiveness of personnel management in the industry.

Keywords: personnel, personnel management, strategy, HR strategy, personnel management strategy, transport industry.

Стаття надійшла до видання 02.06.2026

Стаття прийнята до друку після рецензування 22.06.2026

Стаття опублікована 10.07.2026