

УДК 005.95/96

DOI: 10.34670/AR.2026.71.32.081

## **Роль организационной культуры и динамики кадров в управлении персоналом логистических компаний**

**Родионов Александр Владимирович**

Доктор экономических наук, профессор,  
Заведующий кафедрой производственного менеджмента,  
Луганский государственный университет им. Владимира Даля,  
291034, Российская Федерация, Луганск, кв. Молодежный, 20-А;  
e-mail: av.box@bk.ru

**Родионова Ольга Юрьевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления,  
Краснодонский факультет инженерии и менеджмента (филиал)  
Луганский государственный университет им. Владимира Даля,  
291034, Российская Федерация, Краснодон, ул. Первокомсомольская, 26;  
e-mail: av.box@bk.ru

**Михайленко Андрей Романович**

Аспирант,  
кафедра производственного менеджмента,  
Луганский государственный университет им. Владимира Даля,  
291034, Российская Федерация, Луганск, кв. Молодежный, 20-А;  
e-mail: av.box@bk.ru

### **Аннотация**

В статье рассматривается актуальная проблема управления персоналом в логистических компаниях, функционирующих в условиях динамично развивающейся экономики и расширения транспортно-распределительных сетей. Цель исследования заключается в обосновании взаимосвязи организационной культуры, кадровой динамики и эффективности деятельности логистических предприятий. Особое внимание уделяется вопросам подбора персонала как ключевому фактору формирования устойчивого кадрового ядра, а также проблеме текучести кадров, деструктивно влияющей на корпоративную среду и производственные показатели. Методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческим капиталом, а также практические подходы к рекрутингу и оценке персонала. В исследовании применены методы качественного и статистического анализа, включая наблюдение, интервьюирование, анкетирование и анализ документов. Авторами детально рассмотрены этапы сбора и анализа данных для выявления истинных причин текучести кадров, а также предложен алгоритм прогнозирования кадровой ситуации и выработки

управленческих решений. Научная новизна работы заключается в систематизации факторов, влияющих на лояльность персонала и сохранность организационной культуры в специфических условиях логистической отрасли. Доказано, что комплексный подход к подбору (с участием профессиональных рекрутеров-психологов) и последующий мониторинг кадровой динамики позволяют не только минимизировать текучесть, но и укрепить корпоративный дух. Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций для руководителей логистических компаний по совершенствованию кадровой политики, снижению издержек, связанных с адаптацией и обучением новых сотрудников, и созданию условий для долгосрочной мотивации персонала.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Родионов А.В., Родионова О.Ю., Михайленко А.Р. Роль организационной культуры и динамики кадров в управлении персоналом логистических компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 1А. С. 790-798. DOI: 10.34670/AR.2026.71.32.081

#### **Ключевые слова**

Логистика, управление персоналом, организационная культура, подбор персонала, текучесть кадров, кадровая динамика, лояльность персонала, мотивация, адаптация, человеческий капитал.

## **Введение**

Логистические компании сегодня покрывают и обеспечивают значимую часть экономики страны. Более того, логистические каналы связи предоставляют новые возможности национальному и мировому производству и маркетингу. Появление новых торговых площадок типа «Озон» позволили открыть новые виды каналов сбыта, расширить географию получения товаров, ускорить получение грузов, повысить адресность производства по отношению к клиенту. Так же логистика сегодня - это и появление новых традиционных каналов сбыта, но новыми маршрутами. Новые торговые маршруты расширили сети железнодорожных сообщений, автомобильных дорог, маршрутов морских судов. Соответственно занятость в самой логистической сфере и сфер ее обеспечивающих - это реальный интерес, а устойчивость персонала в отрасли - важная задача в стабильном росте экономики страны. От наличия занятости, ее полноты зависит объем, срок и точность поставок населению. А это не только предметы потребления, но и товары для АПК и здоровья населения.

Правильно подобранный персонал составляет основу успеха логистической компании. Если есть необходимость в развитии компании, достижении успеха, важно подумать над качеством привлеченного персонала, и тем, что за коллектив уже работает в организации, какую культуру отношений он формирует. Коллектив, нацеленный на результат, быстрее приведет предприятие к желаемому успеху. Качественный подбор персонала является залогом стабильности и развития логистического предприятия. Ни для кого не секрет, что эффективность деятельности предприятия в первую очередь зависит от профессионализма её сотрудников. Для становления и развития бизнеса необходима команда единомышленников и корпоративное единство духа, корпоративная культура. Каждый преуспевающий руководитель понимает, что подобрать такую команду – первостепенная и основная задача, где каждый сотрудник играет значимую и

определяющую роль. Бизнес делают сотрудники. Какой коллектив и атмосфера в нем, таковы и результаты бизнеса.

При этом у каждого логистического предприятия есть или просто должна быть своя организационная культура. И при выборе персонала важно учитывать две основные составляющие подбора: профессиональные качества и навыки кандидата на вакантную должность, а также набор личностных особенностей, отвечающих культуре и идеологии самой компании. Ведь если человек заинтересован в своей работе, если обязанности соответствуют его способностям, интересам, жизненным ценностям и принципам, то и эффективность, работоспособность находятся на высоком уровне, то есть человек находится на своем месте, ему легко выполнять те или иные функции и у него есть способности к их выполнению.

## Основное содержание

**Анализ публикаций.** Проблему управления персоналом и его организационной культурой рассматривает ряд ученых [Шлендер (ред.), 2010; Еронин, 2007; Ковалев, 2010; Лауга, Герасимов, 2005; Наследов, 2007; Полозова, Евсеева, 2016; rcons-hr.ru, 2018; Родионов, Илюхина, 2016; Родионов и др., 2018]. Термин «человеческий капитал» впервые появился в работах Т. Шульца, экономиста, интересовавшегося трудным положением слаборазвитых стран. Говоря о бизнесе, можно описать человеческий капитал как комбинацию следующих факторов:

- Качества, которые человек привносит в свою работу: ум, энергия, позитивность, надежность, преданность.
- Способность человека учиться: одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка («как делать дела»).
- Побуждения человека делиться информацией и знаниями: командный дух и ориентация на цели.

Как максимально точно выбрать необходимого специалиста и затем удержать его. Ответы на эти вопросы ищет каждый руководитель, который стоит на пороге такого важного события как создание команды профессионалов. Решение сводится к двум очевидным вариантам:

1. Самостоятельный подбор сотрудника.
2. Подбор сотрудника при помощи специалистов по подбору персонала.

Бесспорно, что и первый, и второй вариант результативны. Однако нужно признать, что второй вариант дает возможность сэкономить такой важный и дорогой ресурс, как время. Безусловно, при подборе персонала в свою команду, нужно исключить возможность субъективной оценки, в основе которой, как правило, лежит интуиция, лишенная опоры на технологии, создаваемые и проверенные временем. Технологии по подбору персонала включают в себя ряд тонкостей, которыми владеют только опытные специалисты, погруженные в этот кропотливый труд день из дня.

Выбирая компанию по подбору персонала, необходимо обратить на принципы работы, лежащие в основе их кадровой политики. Только систематизированный подход к подбору кадров является залогом качественной услуги. Прежде чем приступить к поиску необходимых специалистов консультант по подбору персонала совместно с руководителем компании партнера оставляет подробную заявку на подбор необходимых специалистов. Опытные команды по подбору персонала имеют богатый кадровый резерв, то есть наработанные базы специалистов из разных сфер деятельности, которые позволяют им подобрать для вас нужного

кандидата в кратчайшие сроки. Наиболее оптимальными сроками подбора специалиста считается две недели; руководящая должности – четыре недели.

Уровень кандидата на работу, а также сотрудника логистического предприятия поможет выявить целый комплекс разнообразных методов оценки профессионально-важных качеств персонала, таких как:

- ассесмент центр;
- деловая игра;
- психологическое тестирование;
- экспертные оценки;
- дискуссии;
- контент-анализ;
- интервью и другие.

Учитывая разницу в категории должностей, необходимых заказчику, специалисты по подбору персонала разрабатывают определенные технологии подбора, выявляющие важные для данной специфики работы личностные качества, особенности человека, необходимые для эффективной работы в этом направлении. На каждую должность компании-заказчика разрабатывается индивидуальная система координат – стандарт подбора, в котором учитываются две главные составляющие: сфера к которой относится данная вакансия, а также профессиональные навыки и личностные особенности, которые считает важным видеть в своем сотруднике данный руководитель компании.

Опираясь на свой обширный и разноплановый опыт в сфере работы с персоналом, лучше обратиться к консультантам, которые используют комплексный подход к подбору персонала, т.е. прохождение кандидатом нескольких этапов отбора, такие как: анкетирование, собеседование, тестирование, в которых задействованы ряд специалистов, позволяет повысить качество подбора, делает его максимально объективным и достоверным.

Практика показала, что самых высоких оценок в подборе персонала заслуживают квалифицированные психологи. Приходя на собеседование, особенно с руководителем, кандидат старается произвести хорошее впечатление о себе, что может привести к недостоверным результатам, т.е. социально желательным ответам. Получая подобный результат, руководитель рискует столкнуться с обратным поведением данного кандидата после его трудоустройства. Рекрутер, специалист в области психологии, как независимое звено, способен объективно оценивать человека, что позволяет нашему специалисту получать более достоверные результаты, используя свои профессиональные качества и специальные техники. Подобная схема работы компании по подбору персонала дает возможность создать свою команду профессионалов в кратчайшие сроки.

Подбор персонала – основа успешного и преуспевающего бизнеса, однако, это не конец процесса работы с персоналом. Вопросов в данной сфере остается много: как заинтересовать работника к эффективному труду, как сформировать лояльность персонала, каким образом обеспечить формирование и поддержку организационной культуры на предприятии, как минимизировать или исключить текучесть кадров. Одной из проблем, объединяющих перечисленные вопросы остается сохранение персонала и недопущение его текучести. Это порождает массу проблем: влияние на лояльность через пример свободного выхода, деструктуризация культуры через выход устоявшейся в ней единицы и вынужденный прием и адаптация нового социально-психологического индивида, потеря конфиденциальной информации, потеря времени на обучение и адаптацию нового сотрудника.

Негативная ситуация как текучесть кадров на предприятии – это перемещение персонала организации, вызванное теми или иными факторами. Текучесть кадров может происходить внутри предприятия – когда сотрудники одного участка или отдела переходят на другие должности, другие подразделения, но внутри одного предприятия, а может быть и внешней – когда сотрудники увольняются, переходят на другие места работы.

При возникновении такого явления, многие руководители стремятся разрешить вопрос текучести кадров, вкладывая большие денежные средства на уговоры сотрудника, что в большинстве случаев оказывает либо нулевой эффект, либо вовсе усугубляет ситуацию.

Следствием текучести кадров является снижение эффективности работы предприятия и его организационной культуры. Это происходит по той причине, что возникает потребность в подборе нового персонала, потребность в обучении вновь пришедших сотрудников, в необходимости времени на их адаптацию к условиям работы и особенностям этого конкретного предприятия, а на все эти процедуры нужно время и деньги. Кроме того, постоянное обновление коллектива сотрудников замедляет процесс усвоения персоналом корпоративной культуры, что ведет к снижению мотивации работников на качественное выполнение своих обязанностей. Один вопрос, пусть незначительный, тянет за собой вереницу реакций, что сравнимо с тем, как из небольшого снежка образуется лавина.

Когда возникает подобная ситуация, неизбежно встаёт вопрос: что делать для улучшения ситуации, как изменится корпоративная культура и лояльность персонала. Безусловно, следует провести анализ причин, разработать рекомендации по решению вопросов, однако, прежде чем перейти к анализу, необходимо собрать информацию.

Этап сбора данных играет ключевую роль в начале любого исследования. Можно с точностью рассчитать и спрогнозировать явление, однако, если использовать недобросовестную и некачественную информацию, результат будет в лучшем случае нулевым, в худшем – отрицательным. Именно поэтому для того, чтобы перейти к методам анализа, нужно верно и в необходимом объёме собрать данные. Для сбора данных к исследованию текучести кадров на предприятии по установленным критериям:

- проводится анализ встреч руководителей разных уровней с подчиненными;
- собираются сведения о том, как проходит адаптация новых сотрудников, какие сложности в их работе существуют (опрашиваются сами новые сотрудники);
- собираются данные об уволенных сотрудниках (причины увольнения со слов сотрудников, новое место работы);
- проводится мониторинг условий труда в аналогичных компаниях;
- собирается информация о внутренней атмосфере работы в компании при помощи включенного наблюдения.

После того, как информация собрана, начинается этап анализа. Причинами текучести кадров могут быть как внешние, так и внутренние факторы. К внешним факторам относят предпочтительность условий труда на других предприятиях, экономическая обстановка в регионе и др. К внутренним факторам относят всё, что происходит внутри предприятия – взаимоотношения в коллективе сотрудников, уровень оплаты труда, особенности управления руководителями и др.

Как было сказано выше, даже на первый взгляд незначительные особенности функционирования предприятия могут приводить к серьезным изменениям, именно поэтому для выявления истинных причин текучести кадров нужно использовать специальные инструменты.

Для выявления негативных и позитивных факторов, взаимосвязанных с эффективностью работы предприятия, нужно использовать методы качественного и статистического анализа.

Качественный анализ нужен, чтобы составить комплексное впечатление о сложившейся в организации ситуации и на основе этого, сделать ряд предположений по каким причинам подобная ситуация возникла (выдвинуть гипотезы). Кроме того, качественный анализ сопровождается статистический анализ, позволяя выявить конкретные проявления выявляемых статистических взаимосвязей.

Статистический анализ позволяет выявить математически подтверждённые взаимосвязи между различными факторами, присутствующими на предприятии. Так, например, статистический анализ может выявить взаимосвязь между отношением сотрудников к уровню заработной платы и ростом конфликтов с руководителем. Для аналитика из этого становится понятно, что подобные конфликты провоцируются именно недовольством заработной платой, и именно это является причиной, хотя поводы для конфликтов могут звучать самые разные.

Кроме того, проводится мониторинг условий труда на схожих предприятиях для выявления внешних факторов, влияющих на текучесть кадров. После выявления статистических взаимосвязей, при помощи качественного анализа, выявляются факторы, влияющие на текучесть кадров, а также выявляются зоны на предприятии, на которые руководителю следует уделить особое внимание. Бывает так, что целый ряд математически значимых взаимосвязей можно описать в одном выводе, а это можно сделать только путем кропотливого качественного анализа.

## Заключение

В результате проведенного статистического и качественного анализа выявляются истинные причины текучести кадров, которые объединяются в ряд выводов, говорящих о положении дел на предприятии.

Для того чтобы понять, как будет развиваться ситуация, также при помощи специальных инструментов (программ для статистического анализа), проводится прогнозирование. После данного этапа картина ситуации текучести на предприятии, а также изменений «зон особого внимания» становится максимально ясна, что позволяет перейти к этапу рекомендаций.

Конечно, выявление причин – это отличный результат, и всё-таки необходимо выработать план действий, для изменения ситуации. Можно представить, что будет, если после того, как были выявлены причины текучести кадров, оставить всё без изменения. Невозможно делать то же самое и надеяться на другой результат. Поэтому, опираясь на полученные выводы, вырабатываются рекомендации, следуя которым руководители предприятия могут решить вопрос текучести кадров и оптимизировать положение дел в «зонах особого внимания».

Таким образом, для устранения текучести кадров более эффективно использовать подобные исследования, так как они позволяют выявить конкретные причины и факторы текучести кадров, что помогает руководителям предприятий экономить большие средства.

## Библиография

1. Аудит и контроллинг персонала организации / Под ред. П.Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с.
2. Еронин В.А. Комплексная система диагностического анализа в управлении персоналом организации / В.А. Еронин // Электронные публикации. – 2007. – № 18 (II). – С. 28-32

3. Ковалев С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В. Ковалев. – М.: КНОРУС, 2010. – 264 с.
4. Лаута Ю.С. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии: монография / Ю.С. Лаута, Б.И. Герасимов. – Тамбов: ТГТУ, 2005. – 96 с.
5. Наследов, А. Д. SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках, 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 416 с.
6. Полозова А.Н. Концептуальные положения персонала в производственных организациях / А.Н. Полозова, С.В. Евсеева // Проблемы региональной экономики, 2016. – С. 97
7. <https://pcons-hr.ru/2018/09/10/issledovanie-tekuchesti-kadrov-na-predpriyatii/>
8. Родионов А.В. Исследование организации использования технологий управления персоналом агропромышленных предприятий / А.В. Родионов, Л.В. Илюхина // Вестник ЮРГПУ (НПИ). – 2016. – № 4. – С. 102-106 – Эл. Ресурс. – Режим доступа: [http://www.vestnik-npi.info/upload/information\\_system\\_15/2/1/9/item\\_2193/information\\_items\\_property\\_6304.pdf](http://www.vestnik-npi.info/upload/information_system_15/2/1/9/item_2193/information_items_property_6304.pdf)
9. Родионов А.В. Факторы влияния на воспроизводство ресурсного обеспечения конкурентоспособности предприятий / А.В. Родионов, О.А. Терновский, Родионова О.Ю., Волошинова Н.А.// Вестник ЮРГПУ (НПИ). – 2018. – № 5. – С. 67-75

## **The Role of Organizational Culture and Personnel Dynamics in Human Resource Management of Logistics Companies**

**Aleksandr V. Rodionov**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Production Management,  
Lugansk Vladimir Dahl State University,  
291034, 20-A, Molodezhny Block, Lugansk, Russian Federation;  
e-mail: av.box@bk.ru

**Ol'ga Yu. Rodionova**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Krasnodon Faculty of Engineering and Management (branch)  
Lugansk Vladimir Dahl State University,  
291034, 26, Pervokomsomolskaya str., Krasnodon, Russian Federation;  
e-mail: av.box@bk.ru

**Andrei R. Mikhailenko**

Postgraduate Student,  
Department of Production Management,  
Lugansk Vladimir Dahl State University,  
291034, 20-A, Molodezhny Block, Lugansk, Russian Federation;  
e-mail: av.box@bk.ru

### **Abstract**

The article addresses the pressing issue of personnel management in logistics companies operating in a dynamically developing economy and expanding transport and distribution networks.

The purpose of the study is to substantiate the interrelationship between organizational culture, personnel dynamics, and the performance efficiency of logistics enterprises. Special attention is paid to personnel selection as a key factor in forming a stable personnel core, as well as the problem of staff turnover, which destructively affects the corporate environment and production indicators. The methodological basis of the work includes the works of domestic and foreign scholars in the field of human capital management, as well as practical approaches to recruitment and personnel assessment. The study applies methods of qualitative and statistical analysis, including observation, interviewing, questionnaires, and document analysis. The authors examine in detail the stages of data collection and analysis to identify the true causes of staff turnover, and also propose an algorithm for forecasting the personnel situation and developing management decisions. The scientific novelty of the work lies in the systematization of factors influencing personnel loyalty and the preservation of organizational culture in the specific conditions of the logistics industry. It is proven that an integrated approach to selection (involving professional recruiter-psychologists) and subsequent monitoring of personnel dynamics make it possible not only to minimize turnover but also to strengthen corporate spirit. The practical significance of the research lies in the development of recommendations for managers of logistics companies to improve personnel policy, reduce costs associated with the adaptation and training of new employees, and create conditions for long-term staff motivation.

#### For citation

Rodionov A.V., Rodionova O.Yu., Mikhailenko A.R. (2026) Rol' organizatsionnoy kul'tury i dinamiki kadrov v upravlenii personalom logisticheskikh kompaniy [The Role of Organizational Culture and Personnel Dynamics in Human Resource Management of Logistics Companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (1A), pp. 790-798. DOI: 10.34670/AR.2026.71.32.081

#### Keywords

Logistics, personnel management, organizational culture, personnel selection, staff turnover, personnel dynamics, personnel loyalty, motivation, adaptation, human capital.

#### References

1. Eronin, V.A. (2007). Kompleksnaia sistema diagnosticheskogo analiza v upravlenii personalom organizatsii [A comprehensive system of diagnostic analysis in organization personnel management]. *Elektronnye publikatsii* [Electronic Publications], (18 (II)), 28–32.
2. *Issledovanie tekuchesti kadrov na predpriatii* [Analysis of staff turnover in an enterprise]. (2018, September 10). Retrieved from <https://pcons-hr.ru/2018/09/10/issledovanie-tekuchesti-kadrov-na-predpriatii/>
3. Kovalev, S.V. (2010). *Sistema kontrollinga personala promyshlennoi organizatsii* [The personnel controlling system of an industrial organization]. Moscow: KNORUS.
4. Lauta, Iu.S., & Gerasimov, B.I. (2005). *Sozdanie sistemy kontrollinga na promyshlennom predpriatii* [Establishing a controlling system at an industrial enterprise] [Monograph]. Tambov: TGTU.
5. Nasledov, A.D. (2007). *SPSS: Komp'uternyi analiz dannykh v psikhologii i sotsial'nykh naukakh* [SPSS: Computer data analysis in psychology and social sciences] (2nd ed.). St. Petersburg: Piter.
6. Polozova, A.N., & Evseeva, S.V. (2016). Kontseptual'nye polozeniia personala v proizvodstvennykh organizatsiakh [Conceptual provisions of personnel in production organizations]. *Problemy regional'noi ekonomiki* [Problems of Regional Economy], 97.
7. Rodionov, A.V., & Iliukhina, L.V. (2016). Issledovanie organizatsii ispol'zovaniia tekhnologii upravleniia personalom agropromyshlennykh predpriatii [Study of the organization of the use of personnel management technologies in agro-industrial enterprises]. *Vestnik IuRGPU (NPI)* [Bulletin of SRSPU (NPI)], (4), 102–106. Retrieved from <http://www.vestnik->

[npi.info/upload/information\\_system\\_15/2/1/9/item\\_2193/information\\_items\\_property\\_6304.pdf](http://npi.info/upload/information_system_15/2/1/9/item_2193/information_items_property_6304.pdf)

8. Rodionov, A.V., Ternovskii, O.A., Rodionova, O.Yu., & Voloshinova, N.A. (2018). Faktory vliianiia na vosproizvodstvo resursnogo obespecheniia konkurentosposobnosti predpriatii [Factors influencing the reproduction of resource provision for enterprise competitiveness]. *Vestnik IuRGPU (NPI)* [Bulletin of SRSPU (NPI)], (5), 67–75.
9. Shlender, P.E. (Ed.). (2010). *Audit i kontrolling personala organizatsii* [Audit and controlling of organization personnel] (2nd ed., rev. and enl.). Moscow: Vuzovskii uchebnik.