Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.41
УДК 658.7:005.96:005.334

В. О. Котлубай,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4560-7063
О. П. Федотов,
д. ю. н., професор,
професор кафедри економіки та менеджменту,
начальник науково-дослідної частини,
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7659-3023
О. В. Корнілова,
PhD, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5022-7033
Л. В. Кузнецова,
асистент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-1782-8264

КАДРОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ

V. Kotlubai,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management, National University «Odessa Law Academy», Odessa, Ukraine
O. Fedotov,
Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Head of the Research Department,
National University «Odessa Law Academy», Odessa, Ukraine
O. Kornilova,
PhD in Low, Associate Professor of the Department of Economics and Management National University «Odessa Law Academy», Odessa, Ukraine
ORCID ID 0000-0001-5022-7033.
L. Kuznetsova,
Assistant of the Department of Economics and Management,
National University «Odesa Law Academy», Odesa, Ukraine
https://orcid.org/0009-0001-1782-8264

HR STRATEGIES FOR PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE LOGISTICS BUSINESS AND THEIR IMPACT ON MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONTEXT OF CRISIS-DRIVEN ECONOMIC TRANSFORMATIONS

У статті досліджено кадрові стратегії розвитку персоналу в логістичному бізнесі в умовах кризових трансформацій економіки та їхній вплив на стратегічні управлінські рішення. Показано, що логістичні компанії працюють у середовищі високої невизначеності, дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання витрат і посилення вимог клієнтів до швидкості, надійності та передбачуваності сервісу, що зумовлює необхідність узгодження управлінських рішень із реальними кадровими можливостями, рівнем кадрової стійкості та наявними інструментами адаптації персоналу до динамічних змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що в умовах

кризи кадрова стратегія має переходити від підходу «закриття вакансій» до комплексної моделі кадрової стійкості, яка поєднує гнучкість зайнятості, швидкий рекрутинг під критичні процеси, прискорений розвиток ключових компетенцій, посилення управління залученістю працівників і підтримку соціально-психологічної стійкості колективу. Доведено, що логістичний підхід до управління персоналом, заснований на розгляді HR-процесів як узгоджених «кадрових потоків», дозволяє знизити ризики простоїв, операційних помилок і прихованих витрат, підвищити керованість сервісу, забезпечити більшу прозорість процесів і більш послідовне впровадження стратегічних змін у ланцюгах поставок. Запропоновано інструментальний підхід до формування кадрових стратегій, що включає компетентнісно-процесну матрицю критичних ролей, дворежимну модель розвитку персоналу (режими стабілізації та трансформації), а також механізми внутрішньої мобільності та взаємозамінності як основу кадрової стійкості логістичних компаній і зниження контрактних ризиків у умовах невизначеності. Практична цінність результатів полягає у визначенні системи пріоритетів і прикладних інструментів розроблення та реалізації кадрових стратегій, які підсилюють стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність логістичних компаній у період тривалої економічної турбулентності.

The article investigates HR strategies for personnel development in the logistics business under crisis-driven economic transformations and their impact on strategic managerial decision-making in Ukrainian and international logistics markets. It is shown that logistics companies operate in an environment of high uncertainty, labour shortages, rising operating costs, regulatory volatility, and increasing customer demands for speed, reliability, and predictability of service, which necessitates aligning managerial decisions with actual workforce capabilities, the level of workforce resilience, and available tools for employee adaptation to dynamic external changes and risk scenarios. The study

substantiates that, in crisis conditions, HR strategy should shift from a simple "vacancy filling" approach to a comprehensive workforce resilience model that combines flexible employment arrangements, rapid recruitment for critical processes, accelerated development of key competencies, strengthened engagement management, and support of the socio-psychological stability of teams, including measures to prevent burnout and retain key specialists. It is proved that a logistics-oriented approach to personnel management, which treats HR processes as coordinated "workforce flows" integrated with transport, warehouse, forwarding, and port operations, reduces the risks of downtime, operational errors, and hidden costs, improves service controllability, enhances process transparency, and ensures more consistent implementation of strategic changes in multimodal supply chains. The article proposes an instrumental approach to designing HR strategies that includes a competence–process matrix of critical roles, a dual-mode personnel development model (stabilization and transformation modes), as well as mechanisms of internal mobility and interchangeability as a basis for workforce resilience in logistics companies and for reducing contract and operational risks under uncertainty. The practical value of the results lies in defining a system of priorities and applied tools for the development and implementation of HR strategies that strengthen the resilience, adaptability, and competitiveness of logistics companies during prolonged economic turbulence, supporting more grounded strategic decisions on service portfolio, network reconfiguration, and digitalization of logistics processes.

Ключові слова: *логістичний бізнес, кадрова стратегія, розвиток персоналу, гнучке управління персоналом, підбір персоналу, трансформація економіки, стратегічні управлінські рішення, криза, антикризові рішення.*

Keywords: *logistics business, human resources strategy, personnel development, flexible personnel management, personnel selection, economic transformation, strategic management decisions, crisis, anti-crisis solutions.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її в'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Функціонування логістичного бізнесу в умовах кризових трансформацій економіки супроводжується одночасним зростанням операційних ризиків, дефіцитом кваліфікованих кадрів, підвищенням вимог клієнтів до стабільності сервісу та необхідністю швидкого перепроєктування процесів і мереж постачання. За таких обставин кадрові рішення перестають бути допоміжними й перетворюються на чинник, що безпосередньо визначає якість стратегічних управлінських рішень: помилки у підборі, розвитку компетенцій, організації праці та підтримці залученості призводять до простоїв, прихованих витрат і втрати керованості сервісом. Водночас у практиці логістичних підприємств часто відсутнє системне узгодження кадрових стратегій із стратегічними цілями та операційними показниками, що унеможливлює своєчасну адаптацію персоналу до змін і знижує конкурентоспроможність компаній, актуалізуючи потребу наукового обґрунтування ефективних підходів до розвитку персоналу як інструменту антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика кадрових стратегій та розвитку персоналу в логістичному бізнесі в умовах кризових трансформацій економіки висвітлюється в працях українських науковців через призму адаптивності, процесної узгодженості HR-рішень із логістичними операціями та підтримки соціальної стійкості колективів. Так, Я.І. Величко та І.В. Федотова доводять необхідність переходу транспортно-логістичних підприємств до гнучкого управління персоналом у контексті післявоєнного відновлення, акцентуючи на кадрових стратегіях, які забезпечують швидку перебудову зайнятості, компетенцій і організації праці під дефіцит кадрів та нестабільність ринку праці [1].

Водночас К.В. Нечипоренко та Є.О. Афоніна розкривають прикладний рівень HR-забезпечення логістики через підбір персоналу, підкреслюючи його роль як інструменту стабілізації діяльності транспортно-логістичного

підприємства та формування необхідного трудового потенціалу в умовах змін і обмежень [2].

Теоретичне підґрунтя для інтеграції кадрових та операційних рішень формує підхід О.М. Криворучка, який обґрунтовує логістичний підхід до управління персоналом: кадрові процеси (планування потреби, залучення, розподіл, використання та розвиток) розглядаються як взаємопов'язані потоки, що мають узгоджуватися з цілями ефективності, якості сервісу та керованості витрат [3].

Окремий вимір кадрових стратегій в кризі пов'язаний із соціально-психологічною стійкістю колективу. Н. Маруховський показує, що соціально-психологічний клімат у логістичних компаніях у кризових умовах є фактором продуктивності та керованості персоналу; відповідно, управлінські практики (прозорість, справедливість винагороди, зниження напруги, підтримка взаємодії) мають пряме значення для утримання працівників і стабільності процесів [4].

Поглиблення довгострокової логіки розвитку персоналу розкриває В. Полиняк, який доводить, що навчання персоналу є механізмом формування сучасної організаційної культури логістичних компаній, а отже – інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності та здатності до змін. У такій інтерпретації розвиток персоналу стає не допоміжною функцією, а компонентом стратегічних управлінських рішень у періоди турбулентності [5].

Попри наявні напрацювання, у вітчизняній літературі недостатньо системно розкрито механізм впливу кадрових стратегій розвитку персоналу на формування стратегічних управлінських рішень у логістичному бізнесі в умовах кризових трансформацій економіки. Залишаються фрагментарно висвітленими критерії оцінювання результативності HR-рішень та інструменти їх узгодження з операційними цілями логістики (надійність сервісу, зниження простоїв і непрямих витрат), що зумовлює потребу подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування впливу кадрових стратегій розвитку персоналу на якість стратегічних управлінських рішень та визначення HR-пріоритетів, що підсилюють стійкість логістичного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Логістичний бізнес України працює в умовах, коли криза змінює не лише обсяги, а й правила роботи. На кадровий попит і управлінські рішення найбільше впливають три чинники. По-перше, тривала інфраструктурна нестабільність і необхідність працювати у режимі відновлення: за оцінкою RDNA4, станом на 31 грудня 2024 року потреби відновлення на наступне десятиліття оцінено у 524 млрд дол. США [6]. По-друге, зміна напрямів вантажопотоків і каналів експорту (зокрема через морський коридор і порти Великої Одеси) підвищує вимоги до координації, документів і управління ризиками [7]. По-третє, напружений ринок праці та зростання витрат змушують обґрунтовувати програми розвитку персоналу через їхній вплив на операційні втрати та контрактні показники [8].

Стан ринку доцільно описувати через узагальнені показники вантажних перевезень і портової перевалки: вони визначають навантаження на персонал і пояснюють, чому навіть за падіння обсягів управління стає складнішим. За даними Держстату, у 2025 році в Україні перевезено 322,2 млн т вантажів, що на 9,0% менше, ніж у 2024 році; залізницею перевезено 161,3 млн т [9]. Для логістичних компаній важливо, що у 2025 році «Укрзалізниця» планувала перегляд тарифної моделі на тлі падіння обсягів і зростання витрат, а це напряму впливає на собівартість контрактів у мультимодальних схемах [10]. Морський сегмент також лишається критичним: у 2025 році вантажообіг морських портів оцінювався приблизно у 81,7-82,2 млн т, значна частка - у портах Великої Одеси [11]. Крім того, морський коридор із моменту запуску забезпечив перевезення понад 160 млн т вантажів, у т.ч. аграрної продукції, що підвищує інтенсивність роботи експедиторів, агентів, терміналів і сервісних компаній у умовах високих ризиків [12]. Отже, зменшення

фізичних обсягів не означає меншу потребу у розвитку персоналу: зростають складність процесів і «ціна помилки».

Кадрові проблеми в логістиці проявляються не абстрактно, а через конкретні втрати: зриви SLA, штрафи, простій техніки та втрату клієнтів. Найбільш ризиковими є ролі, де помилка швидко стає фінансовим наслідком. У перевізника помилки диспетчеризації та планування часто пов'язані з неправильним узгодженням часових вікон, слабким добором альтернативних маршрутів за умов обмежень на кордонах та несвоєчасною комунікацією з клієнтом. На складі ключова проблема - не лише відбір, а точність даних і дисципліна фіксації операцій у WMS: коли події не фіксуються або фіксуються помилково, керівництво приймає рішення щодо запасів, комплектування та пріоритезації на викривленій інформації. У експедиторів і митних брокерів критичні помилки виникають через неузгодженість відповідальності між учасниками, порушення процедур документального супроводу та несинхронні інформаційні обміни, що спричиняє затримки й простої. Наведені ризики посилюються атаками на логістичну інфраструктуру (портові об'єкти та енергетичні вузли), що фіксується у публічних оцінках 2025 року [14]. Тому кадрова політика як набір стандартних HR-процедур тут не працює: потрібні компетентності саме для управління винятками.

Щоб правильно визначити, які саме навички потрібно розвивати у персоналу, недостатньо загальних формулювань. Важливо показати, як кадрові збої змінюють управлінські рішення компанії. Зазвичай реакція на дефіцит компетентностей є «обережною»: компанія звужує географію, знижує рівні сервісу, уникає складних контрактів, відкладає цифровізацію, замість системи посилює ручний контроль і перевантажує ключових працівників. Короткостроково це зменшує ризики, але середньостроково формує пастку - організація не може масштабуватися навіть тоді, коли з'являється попит. Отже, потрібні кадрові стратегії, які переводять проблему

у конкретні дії, вимірювані операційними метриками, та знижують контрактні ризики в умовах невизначеності.

Проєктування інструментів розвитку персоналу доцільно будувати на трьох принципах. 1) Розвиток планується від процесів і вимог SLA, а не від формальної структури посад. 2) Навчання має бути короткими циклами, вбудоване у змінний режим і спрямоване на типові відхилення, а не на «загальні програми». 3) Рішення про розширення сервісу, географії або відповідальності в контрактах приймають лише після підтвердження кадрової готовності, тобто наявності відтворюваних компетентностей і стабільної якості процесу.

Перший інструментальний блок - компетентнісно-процесна матриця критичних ролей. Вона напряму пов’язує операції, типові ризикові сценарії та управлінські рішення. Матрицю формують на основі реальних відхилень за контрактами: затримок, помилок комплектації, інцидентів з документами, невідповідностей даних у TMS/WMS тощо. Для українських умов матриця має включати сценарії, які часто повторюються саме зараз: обстріли, енергодефіцит, перебої зв’язку, обмеження маршрутів і зміни пропускної спроможності кордонів. Кінцевий результат - не список «компетентностей», а чіткі критерії допуску до самостійної роботи у зміні та правила ескалації, щоб зменшити кількість дорогих помилок на лінійному рівні.

Другий блок - дворежимна модель розвитку персоналу. Вона розділяє дві задачі. Режим стабілізації забезпечує дисципліну процесу: швидку адаптацію новачків і зменшення повторюваних інцидентів. Наведене особливо важливо за падіння обсягів, коли маржа менша, а помилки дорожчі [9]. Режим трансформації готує персонал до перепроєктування процесів, цифровізації, роботи з даними та сценарного планування в мультимодальних схемах. Потребу в цьому підсилюють зміни тарифної та операційної реальності залізниці й ризики портової інфраструктури [10, 14]. Важливо, щоб рішення про цифрові інвестиції супроводжувались навчанням

користувачів і контролем якості даних, інакше IT лише створює видимість керованості.

Третій блок - внутрішня мобільність (внутрішній «ринок» ролей і компетентностей). Його мета - підтримати безперервність операцій: перекривати піки навантаження, втрати персоналу та переривання без падіння якості сервісу. Для логістики це також спосіб зменшити залежність від зовнішнього найму в критичних ролях у умовах дисбалансу ринку праці [13]. Практично це означає стандартизовані переходи між суміжними ролями, наставництво в зміні, внутрішню сертифікацію сценарних дій та правила взаємозамінності у критичних точках процесу.

Упровадження кадрових стратегій слід починати з тих вузлів, де помилки персоналу дають прямі втрати, а не з універсальних курсів. У 2025 році сукупні вантажні перевезення знизилися до 322,2 млн т, а залізничні - до 161,3 млн т, що посилює конкуренцію за рахунок якості сервісу, керованості відхилень і швидкості перебудови процесів [9]. Водночас морський сегмент залишається ключовим для експорту: у 2025 році порти обробили 82,2 млн т вантажів, а контейнерообіг зріс до 215748 TEU проти 129902 TEU роком раніше, що підвищує вимоги до планування слотів, цифрової фіксації подій і договірної координації [11]. Морський коридор, який забезпечив понад 160 млн т перевезень із моменту запуску, збільшує частоту нестандартних ситуацій у взаємодії учасників ланцюга [12]. Тому розвиток персоналу має працювати як інструмент підвищення контрактної виконуваності та операційної надійності.

Матрицю критичних ролей доцільно створювати за «інцидентним» підходом: брати статистику відхилень, рекламацій, штрафів і простоїв за останні 8-12 тижнів, а не лише посадові інструкції. В українських умовах матриця має охоплювати сценарії, характерні для 2024-2026 років: зміни доступності маршрутів, затримки на кордонах, перебої енергопостачання, повітряні тривоги, інциденти в портовій інфраструктурі. Практично матриця включає: (1) контрольні точки процесу з найвищою ціною помилки; (2) дії

персоналу при відхиленнях і правила ескалації; (3) критерії допуску до самостійної роботи у зміні. Це переводить навчання з «реакції після помилки» у кероване відтворення потрібних навичок.

Дворежимна модель працює тоді, коли режими мають різні цілі, метрики та рішення, які вони підтримують. Режим стабілізації вимірюють часом адаптації новачка та частотою повторюваних інцидентів: це дозволяє зменшити ручний контроль і стабілізувати SLA в умовах зниження вантажної бази [9]. Режим трансформації підтримує рішення щодо зміни сервісного портфеля, цифровізації та мережевого перепроєктування. Його актуальність зумовлена переглядом економіки залізничних схем (тарифи, витрати) [10] і ускладненням портової логістики через зростання контейнеризації та потребу в цифровій простежуваності й дисципліні даних [11].

Внутрішня мобільність у логістичних компаніях має розглядатися як механізм безперервності, а не як формальна «кар'єрна програма». За умов дисбалансу на ринку праці ставка лише на зовнішній найм підсилює ризик зриву контрактів у пікові періоди [13]. Тому компанія має визначити суміжні ролі, створити короткі траєкторії переходів і перевіряти готовність працівника саме в сценаріях відхилень. Найбільший ефект це дає в сезонних хвилях (наприклад, експорт агро) та у сегментах з підвищеним ризиком переривань через безпекову ситуацію [12, 14].

Інструменти розвитку персоналу потрібно адаптувати до сегмента бізнесу, бо профіль ризиків і «точки втрат» різні. В автоперевезеннях найбільш критичні компетентності диспетчерів і дисципліна даних: рішення прийняти заявку фактично є рішенням про здатність виконати SLA за нестабільної пропускної спроможності маршрутів. Результативна модель розвитку для перевізника фокусується на трьох сценаріях: керування часовими вікнами під зміни маршруту; робота з документами та комунікацією при відхиленнях; дотримання безпекових обмежень і правил зупинок. Управлінське правило просте: не розширювати географію і не брати жорсткіші SLA без підтвердженої сертифікації дій у ключових змінах, бо в

сучасних умовах частота винятків зростає швидше, ніж дохідність. Падіння вантажної бази у 2025 році лише підсилює ціну простою та помилок [9].

У складській логістиці та фулфілменті управлінські рішення залежать від точності даних і дисципліни процесу. Режим стабілізації тут прив'язують до контрольних точок приймання, зберігання, відбору й відвантаження. Режим трансформації зосереджують на цифровій дисципліні, простежуваності та роботі керівників змін з показниками продуктивності без втрати якості. Зростання контейнерної активності портів у 2025 році підвищує вимоги до точності обліку, маркування та узгодженості документів [11]. Тому «неформальне» виконання операцій без фіксації подій у системі має бути заборонене: інакше компанія керує запасами й пріоритетами на основі неправильних даних, що запускає каскад втрат.

Експедирування та портово-мультимодальні операції потребують максимальної конкретизації компетентностей, тому що морський коридор і порти Великої Одеси працюють під підвищеними ризиками, але забезпечують значні обсяги. Кадрова стратегія в цьому сегменті має розвивати навички роботи з документальними ланцюгами, координації зі стейкхолдерами, управління слотами, виконання безпекових протоколів і комунікації під час інцидентів. Рішення брати нового клієнта або розширювати відповідальність провайдера варто пов'язувати з наявністю резерву підготовлених фахівців на ключових ділянках, інакше втрата одного спеціаліста може непропорційно збільшити простої та штрафи.

Ефективність упровадження інструментів розвитку персоналу варто вимірювати простими метриками, які легко збирати і які прямо показують керованість процесів. Доцільно поєднати метрики розвитку з трьома групами показників: (1) відтворюваність компетентностей (час введення новачка в роль, частка змін із підготовленими працівниками на критичних ролях); (2) якість процесу (частота повторюваних інцидентів, частка відхилень SLA, частка операцій із переробкою); (3) стійкість у критичних точках (рівень взаємозамінності в ролях, що обслуговують винятки). Пороги слід визначати

як внутрішні межі компанії: лише після їх досягнення можна безпечно ускладнювати операції (жорсткіші SLA, розширення мережі), адже середовище 2025-2026 років зменшує час на виправлення помилок [9, 12].

Впроваджувати інструментарій потрібно з урахуванням того, що операційне середовище поєднує волатильність потоків, високу ціну збоїв і тривалий горизонт невизначеності. RDNA4 на 31 грудня 2024 року оцінює потреби відновлення на рівні 524 млрд дол. США на наступне десятиліття, що означає: бізнес довго працюватиме в режимі адаптації [6]. Дані 2025 року також вказують на звуження вантажної бази та зниження маржинальності, тому вимоги до керованості процесів і компетентностей зростають [7, 8]. Морський сегмент водночас ускладнюється: порти перевалили 82,2 млн т, а контейнерообіг зріс до 215748 TEU, що підвищує вимоги до даних і документальної дисципліни [9, 10].

Ризики кадрових стратегій доцільно оцінювати через їхній вплив на виконуваність контрактів і управлінські рішення. Фінансовий ризик - скорочення навчання через тиск витрат на безперервність та енергоавтономність. Операційний ризик - тимчасова втрата продуктивності під час навчання або заміщення, що може зірвати SLA. Ризик «витоку інвестицій» - перехід працівника до іншого роботодавця після навчання, що особливо відчутно у складних операціях (планування, контейнерні ланцюги). Інституційний ризик - безпекові та інфраструктурні переривання, які руйнують плановість. Окремо стоїть ризик якості даних: якщо ІТ впроваджено формально, але дисципліни даних немає, управлінські рішення приймаються на некоректній інформації, що множить помилки в плануванні, запасах і пріоритетах [9, 10].

Зменшувати ці ризики доцільно через «управлінські запобіжники» - прості правила, які не дають впровадженню зійти з колії. Фінансовий ризик знижується, коли розвиток персоналу бюджетують як частину витрат на якість і ризики, а обґрунтування будують на фактичних втратах від простоїв, штрафів і переробок. Це особливо важливо в роки падіння ринку: зниження

перевезень до 322,2 млн т у 2025 році підвищує чутливість прибутковості до кожного інциденту [7]. Операційний ризик зменшується через короткі навчальні цикли в змінному режимі, що завершуються перевіркою готовності на контрольній операції або симуляції. Ризик «витоку інвестицій» послаблюється, коли сертифікація пов’язана з доступом до складніших ролей і зростанням автономії в межах правил ескалації, а також із прозорими траєкторіями внутрішньої мобільності [9], [10]. Інституційний ризик зменшують резервуванням критичних ролей і взаємозамінністю між змінами та локаціями. Ризик якості даних знижують, коли фіксація подій у системі є частиною операційної відповідальності: «операція без події в системі» прирівнюється до невиконаної операції, а навчання і контроль якості даних входять до режиму стабілізації.

Компанії потрібні чіткі умови, за яких можна ускладнювати операції: розширювати сервіс, географію або брати жорсткіші SLA. Такі умови варто задавати порогами кадрової готовності. Практично це означає: новий контракт допускається лише тоді, коли у кожній зміні є достатня частка сертифікованих виконавців на критичних ролях, повторювані інциденти зменшуються, а якість процесу в контрольних точках стабілізується. Для портово-мультимодального сегмента пороги мають включати готовність працювати з контейнерними партіями й документальними ланцюгами, адже контейнерообіг 2025 року підвищує ціну помилки в даних і документах [9, 10]. Для залізнично орієнтованих схем пороги мають враховувати здатність планування швидко адаптувати маршрути й графіки до змін обсягів і тарифної економіки [8].

Застосовність інструментів залежить від масштабу компанії, сегмента та технологічної зрілості. Малий бізнес може почати з коротких стандартів критичних операцій, наставництва та інцидентного розбору, але зазвичай має обмежені можливості аналітики і формалізації внутрішньої мобільності. Середній бізнес здатний розгорнути дворежимний розвиток і внутрішні переходи, але потребує рішень щодо утримання персоналу, щоб зменшити

«витік інвестицій». Великі 3PL/4PL-провайдери мають ресурси для сертифікації та поєднання HR-аналітики з операційною аналітикою, однак ризикують бюрократизацією, коли навчання відривається від реальних інцидентів. Запобіжник - регулярне оновлення матриці за даними останніх відхилень і змінами контексту, що особливо важливо за довготривалої невизначеності, зафіксованої RDNA4 [6].

Отже, в умовах кризових трансформацій економіки розвиток персоналу має бути не «HR-активністю», а управлінським інструментом, який забезпечує виконання контрактів, керованість відхилень і можливість масштабування без втрати якості.

Висновок. У статті показано, що в українському логістичному бізнесі падіння обсягів перевезень не зменшує складність управління: зростає частота винятків, посилюються безпекові ризики, а помилки персоналу швидко переходять у зриви SLA, штрафи та втрату клієнтів. Тому розвиток персоналу має бути безпосередньо прив’язаний до процесів і контрактних показників, а не існувати як відокремлений HR-напрям.

Запропонований інструментарій (компетентнісно-процесна матриця критичних ролей, дворежимна модель розвитку та внутрішня мобільність ролей) дозволяє керівництву переводити кадрові проблеми у вимірювані рішення: скорочувати повторювані інциденти, підвищувати якість даних, формувати резерв взаємозамінності та безпечно ускладнювати операції лише після досягнення порогів кадрової готовності. Практичний ефект таких стратегій - підвищення операційної надійності й контрактної виконуваності в умовах тривалої невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні кількісної оцінки впливу кадрових стратегій розвитку персоналу на показники контрактної виконуваності, операційної надійності та фінансових результатів логістичних компаній в умовах кризових трансформацій економіки. Доцільним є моделювання зв’язку між параметрами кадрової стійкості (гнучкість зайнятості, швидкість адаптації, внутрішня мобільність, рівень

помилок у критичних процесах) та ключовими логістичними метриками, а також порівняльний аналіз різних форматів логістичного бізнесу (транспортні оператори, 3PL/4PL, портовий та термінальний сегменти). Окремого розвитку потребують дослідження інституційних та регуляторних умов, які стимулюють або, навпаки, обмежують інвестиції в розвиток персоналу в логістиці, з урахуванням безпекових ризиків, цифровізації та інтеграції України у європейський логістичний простір.

Література

1. Величко Я. І., Федотова І. В. Концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 362–400. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.362.

2. Нечипоренко К. В., Афоніна Є. О. Підбір персоналу на транспортно-логістичному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9867 (дата звернення: 06.03.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.96.

3. Криворучко О. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 35. С. 5–18. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.5.

4. Маруховський Н. Особливості забезпечення соціально-психологічного клімату у логістичних компаніях в кризових умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 79. С. 377–386. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-377-386.

5. Полиняк В. Навчання персоналу як механізм формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 1. С. 32–46. DOI: 10.35774/visnyk2024.01.032.

6. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024 / Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Washington, DC : World Bank, 2025. 214

р. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022 (дата звернення: 06.03.2026).

7. Обсяги вантажних перевезень в Україні торік скоротилися на 9% / Укрінформ. 28.01.2026. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4085336-obsagi-vantaznih-perevezen-v-ukraini-torik-skorotilisa-na-9.html (дата звернення: 06.03.2026).

8. Вантажні перевезення «Укрзалізниці» за рік знизилися на 8% / Економічна правда. 28.01.2026. URL: https://epravda.com.ua/biznes/vantazhni-perevezennya-ukrzaliznici-za-rik-znizilisya-na-8-817218/ (дата звернення: 06.03.2026).

9. Морські порти України у 2025 році виконали план перевалки більш ніж на 95% попри інтенсивні атаки на інфраструктуру / Міністерство розвитку громад та територій України. 14.01.2026. URL: https://mindev.gov.ua/news/morski-porty-ukrainy-u-2025-rotsi-vykonaly-plan-perevalky-bilsh-nizh-na-95-popry-intensyvni-ataky-na-infrastrukturu (дата звернення: 06.03.2026).

10. Морські порти України у 2025 році виконали план перевалки більш ніж на 95% попри безпрецедентний безпековий тиск / ДП «Адміністрація морських портів України». 15.01.2026. URL: https://www.uspa.gov.ua/news/morski-porty-ukrayiny-u-2025-roczi-vykonaly-plan-perevalky-bilsh-nizh-na-95-popry-bezpreczedentnyj-bezpekovyj-tysk (дата звернення: 06.03.2026).

11. Основні тренди ринку праці: статистичні дані / Державна служба зайнятості України. 2025. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend (дата звернення: 06.03.2026).

12. За 11 місяців морські порти України обробили майже 68 мільйонів тонн вантажів / Укрінформ. 27.12.2025. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4074099-za-11-misaciv-morski-porti-ukraini-obrobili-majze-68-mioln-t-vantaziv.html (дата звернення: 06.03.2026).

13. Управління морським та внутрішнім водним транспортом у 2025 році: ключові результати та плани на 2026 рік / Міністерство розвитку громад та територій України. 23.12.2025. URL: https://mindev.gov.ua/news/upravlinnia-morskym-ta-vnutrishnim-vodnym-transportom-u-2025-rotsi-kliuchovi-rezultaty-ta-plany-na-2026-rik (дата звернення: 06.03.2026).

14. Морські порти України у 2025 році перевалили 82,22 млн т вантажів, контейнерообіг зріс до 215 748 TEU: аналітичний матеріал / GMK Center. 2026. URL: https://gmk.center/ua/news/morski-porti-ukraini-u-2025-roci-perevalili-82-2-mln-t-vantazhiv/ (дата звернення: 06.03.2026).

References

1. Velychko, Ya.I. and Fedotova, I.V. (2025), "Conceptual principles of agile personnel management of transport and logistics enterprises in the context of post-war recovery", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 45, pp. 362-400.

2. Nechyporenko, K.V. and Afonina, Ye.O. (2022), "Recruitment at a transport and logistics enterprise", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua (Accessed 6 March 2026).

3. Kryvoruchko, O. (2020), "Logistics approach to the management of the enterprise personnel", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 35, pp. 0-5.

4. Marukhovskyi, N. (2025), "Features of providing a socio-psychological climate in logistics companies in crisis conditions", *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 79, pp. 377-386.

5. Polyniak, V. (2024), "Personnel training as a mechanism for forming a modern organizational culture of logistics enterprises", *Visnyk ekonomiky*, vol. 1, pp. 32-46.

6. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission and United Nations (2025), "Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024", available at: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022 (Accessed 6 March 2026).

7. Ukrinform (2026), “Volumes of freight traffic in Ukraine decreased by 9% last year”, available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4085336-obsagi-vantaznih-perevezen-v-ukraini-torik-skorotilisa-na-9.html (Accessed 6 March 2026).

8. Ekonomichna pravda (2026), “Ukrzaliznytsia's freight transportation decreased by 8% over the year”, available at: https://epravda.com.ua/biznes/vantazhni-perevezennya-ukrzaliznici-za-rik-znizilisya-na-8-817218/ (Accessed 6 March 2026).

9. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine (2026), “Sea ports of Ukraine in 2025 fulfilled the transshipment plan by more than 95% despite intensive attacks on infrastructure”, available at: https://mindev.gov.ua/news/morski-porty-ukrainy-u-2025-rotsi-vykonaly-plan-perevalky-bilsh-nizh-na-95-popry-intensyvni-ataky-na-infrastrukturu (Accessed 6 March 2026).

10. SE “Ukrainian Sea Ports Authority” (2026), “Sea ports of Ukraine in 2025 fulfilled the transshipment plan by more than 95% despite unprecedented security pressure”, available at: https://www.uspa.gov.ua/news/morski-porty-ukrayiny-u-2025-roczi-vykonaly-plan-perevalky-bilsh-nizh-na-95-popry-bezpreczedentnyj-bezpekovyj-tysk (Accessed 6 March 2026).

11. State Employment Service of Ukraine (2025), “Main trends of the labor market: statistical data”, available at: https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend (Accessed 6 March 2026).

12. Ukrinform (2025), “In 11 months, sea ports of Ukraine handled almost 68 million tons of cargo”, available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4074099-za-11-misaciv-morski-porti-ukraini-obrobili-majze-68-mioln-t-vantaziv.html (Accessed 6 March 2026).

13. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine (2025), “Management of sea and inland water transport in 2025: key results and plans for 2026”, available at: https://mindev.gov.ua/news/upravlinnia-morskym-ta-

vnutrishnim-vodnym-transportom-u-2025-rotsi-kliuchovi-rezultaty-ta-plany-na-2026-rik (Accessed 6 March 2026).

14. GMK Center (2026), “Sea ports of Ukraine in 2025 transshipped 82.22 million tons of cargo, container turnover grew to 215,748 TEU: analytical material”, available at: https://gmk.center/ua/news/morski-porti-ukraini-u-2025-roci-perevalili-82-2-mln-t-vantazhiv/ (Accessed 6 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.03.26

Прорецензовано / Revised: 16.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26