УДК 005.21:005.95:005.932
JEL Classification: M12, M11
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(57)

ІНТЕГРАЦІЯ КАДРОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

ПОМАЗ Олександр
кандидат економічних наук., доцент
Полтавський державний аграрний університет
https://orcid.org/0000-0003-1782-3890
e-mail: oleksandr.pomaz@pdau.edu.ua
САМОЙЛОВ Іван
здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет
https://orcid.org/0009-0002-0764-5330
e-mail: ivan.samoilov@st.pdau.edu.ua
СВИРИДА Олександр
здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет
https://orcid.org/0009-0004-3943-2406
e-mail: oleksandr.svyryda@st.pdau.edu.ua

У статті досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти інтеграції кадрової та логістичної стратегій підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Обґрунтовано необхідність посилення взаємозв'язку між управлінням людськими ресурсами та організацією логістичної діяльності як передумови забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що сучасні трансформації бізнес-середовища, зумовлені технологічними змінами, цифровізацією, нестабільністю ринкового попиту, порушенням ланцюгів постачання, дефіцитом кваліфікованих кадрів та зростанням вимог до швидкості прийняття управлінських рішень, актуалізують необхідність комплексного стратегічного підходу до формування кадрового та логістичного потенціалу підприємства.

Розкрито взаємозалежність кадрової та логістичної стратегій, за якої ефективність логістичних процесів значною мірою визначається професійною компетентністю персоналу, його здатністю до адаптації, використання цифрових технологій, командної взаємодії та оперативного реагування на зміни. Систематизовано основні напрями інтеграції кадрової та логістичної стратегій, серед яких визначено стратегічне планування потреби в персоналі, розвиток компетентностей працівників логістичної сфери, цифровізацію управління персоналом і логістичними процесами, мотивацію персоналу, формування кадрового резерву та управління організаційними змінами. Запропоновано концептуальний підхід до інтегрованого стратегічного управління, що передбачає узгодження кадрових цілей із логістичними пріоритетами підприємства, забезпечення відповідності компетентностей персоналу стратегічним завданням та формування єдиної системи показників оцінювання результативності. Обґрунтовано, що інтеграція кадрової та логістичної стратегій сприяє підвищенню ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів, скороченню логістичних витрат, прискоренню руху матеріальних потоків, підвищенню якості обслуговування та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Визначено перспективні напрями подальших досліджень, пов'язані з розвитком цифрових компетентностей персоналу, автоматизацією логістичних процесів та формуванням адаптивних кадрово-логістичних моделей управління.

Ключові слова: кадрова стратегія, логістична стратегія, інтеграція, кадровий потенціал, логістична діяльність, бізнес-середовище, стратегічне управління, цифровізація, персонал, конкурентоспроможність.

INTEGRATION OF AN ENTERPRISE'S HR AND LOGISTICS STRATEGIES IN A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT

POMAZ Oleksandr, SAMOILOV Ivan, SVYRYDA Oleksandr
Poltava State Agrarian University

The article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of integrating an enterprise's HR and logistics strategies within a dynamic business environment. It substantiates the need to strengthen the interconnection between human resource management and the organization of logistics activities as a prerequisite for ensuring the enterprise's resilience, adaptability, and competitiveness. It is established that modern transformations in the business environment – driven by technological changes, digitalization, volatile market demand, supply chain disruptions, a shortage of skilled personnel, and the need for rapid managerial decision-making – highlight the necessity of a comprehensive strategic approach to developing the enterprise's HR and logistics capabilities.

The interdependence of HR and logistics strategies is explored, demonstrating that the efficiency of logistics processes is largely determined by personnel competence, adaptability, the use of digital technologies, teamwork, and the ability to respond promptly to changes. Key areas for integrating HR and logistics strategies are systematized, including strategic workforce planning, competency development for logistics staff, digitalization of HR and logistics management, staff motivation, talent pool development, and organizational change management. A conceptual approach to integrated strategic management is proposed, involving the alignment of HR goals with the enterprise's logistics priorities, ensuring staff competencies match strategic objectives, and establishing a unified system of performance indicators. It is argued that integrating HR and logistics strategies enhances the efficiency of labor and material resource utilization, reduces logistics costs, accelerates material flows, improves service quality,

and strengthens the enterprise's competitive position. Promising avenues for future research are identified, focusing on the development of staff digital competencies, the automation of logistics processes, and the creation of adaptive HR-logistics management models.

Keywords: HR strategy, logistics strategy, integration, human resource potential, logistics activity, business environment, strategic management, digitalization, personnel, competitiveness.Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок

Стаття надійшла до редакції / Received 09.08.2026
Прийнята до друку / Accepted 14.10.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ПОМАЗ Олександр, САМОЙЛОВ Іван, СВИРИДА Олександр

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, нестабільністю ринкових умов, посиленням конкуренції, прискоренням технологічних змін, цифровізацією управлінських та логістичних процесів, трансформацією споживчого попиту та виникненням нових ризиків у ланцюгах постачання. За таких умов забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від його здатності оперативно адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал. Особливого значення набуває узгоджене стратегічне управління кадровими ресурсами та логістичною діяльністю, оскільки результативність логістичних процесів безпосередньо залежить від професійних компетентностей, мотивації, мобільності та адаптивності персоналу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед дослідників, які займалися дослідженням інтеграціЇ кадрової та логістичної стратегій підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, можна виділити наступних: Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. [1], Васильців Н. [2], Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. [3], Желіховська М. [4], Костирко А. Г., Живченко К. В., Фурдуй К. О. [5], Коцур А. С. [6], Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. [7], Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. [8], Сисоєв В. В., Корінь М. В. [9], Кужель В. М. [10] та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері стратегічного управління персоналом та логістичної діяльності підприємств, окремі аспекти їх взаємного узгодження залишаються недостатньо розкритими. Більшість наукових підходів зосереджується на кадровій або логістичній складовій стратегічного управління як відносно самостійних напрямах, тоді як питання їх комплексної інтеграції в єдину систему стратегічного управління підприємством потребує подальшого наукового опрацювання.

Недостатньо дослідженим залишається механізм взаємного впливу кадрового потенціалу та ефективності логістичних процесів в умовах динамічних змін бізнес-середовища. Зокрема, потребують поглиблення питання визначення відповідності професійних компетентностей персоналу сучасним вимогам до організації логістичної діяльності, формування кадрового резерву для логістичних підрозділів, розвитку цифрових компетентностей працівників та забезпечення їх готовності до технологічних і організаційних трансформацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад інтеграції кадрової та логістичної стратегій підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища та визначення основних напрямів їх взаємоузгодження для підвищення ефективності стратегічного управління, адаптивності й конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: уточнити сутність та взаємозв'язок кадрової і логістичної стратегій підприємства; визначити ключові чинники, що зумовлюють необхідність їх інтеграції в сучасних умовах; обґрунтувати основні напрями узгодження кадрових і логістичних цілей; визначити роль кадрового потенціалу у забезпеченні ефективності логістичних процесів; систематизувати інструменти інтегрованого управління персоналом і логістичною діяльністю; сформувати концептуальний підхід до інтеграції кадрової та логістичної стратегій з урахуванням цифровізації, технологічних змін та зростання вимог до адаптивності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах динамічного бізнес-середовища стратегічне управління підприємством потребує комплексного підходу до використання всіх видів ресурсів, серед яких особливе місце посідають людські ресурси та логістичний потенціал. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, зміни споживчого попиту, нестабільність ланцюгів постачання та зростання вимог до якості обслуговування зумовлюють

необхідність узгодження кадрових і логістичних пріоритетів. З огляду на це, доцільно розглядати кадрову та логістичну стратегії як взаємопов'язані складові єдиної системи управління підприємством, інтеграція яких створює передумови для досягнення синергетичного ефекту та підвищення загальної ефективності діяльності рис. 1.

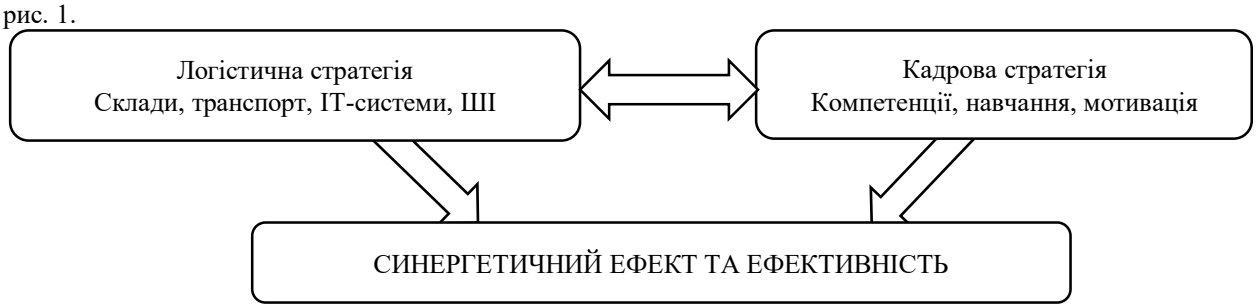


Рис. 1. Стратегічний тандем кадрового потенціалу та логістичних можливостей підприємства [6]

Аналізуючи рис. 1. на якому відображено взаємозалежність кадрової та логістичної стратегій підприємства, що реалізується через узгодження логістичних пріоритетів із кадровим забезпеченням. Їх інтеграція сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації логістичних процесів, скороченню витрат і забезпеченню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. При цьому синергетичний ефект виникає завдяки взаємному посиленню результатів реалізації обох стратегій, що формує підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку [8].

Кадрова стратегія підприємства визначає довгострокові пріоритети формування, розвитку, використання та збереження персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Вона охоплює планування потреби в працівниках, залучення та відбір персоналу, професійне навчання, мотивацію, оцінювання результативності, розвиток компетентностей і формування кадрового резерву. Логістична стратегія, в свою чергу, спрямована на оптимізацію матеріальних, інформаційних і супутніх потоків, забезпечення безперервності постачання, раціональне використання ресурсів, скорочення логістичних витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Взаємозв'язок зазначених стратегій проявляється в тому, що реалізація логістичних завдань безпосередньо залежить від наявності кваліфікованого персоналу, його професійної готовності, мотивації та здатності працювати в умовах невизначеності. Водночас логістичні процеси формують специфічні вимоги до кадрового забезпечення, зумовлюючи потребу в працівниках, які володіють компетентностями у сфері управління запасами, транспортними операціями, складським господарством, інформаційними системами та координацією ланцюгів постачання. Отож, інтеграція кадрової та логістичної стратегій передбачає взаємне узгодження цілей, ресурсів, управлінських рішень і критеріїв оцінювання результатів [3].

Важливість такої інтеграції посилюється під впливом сучасних змін бізнес-середовища. Зокрема, цифрова трансформація логістики передбачає використання систем управління складом і транспортом, електронного документообігу, аналітичних платформ та інструментів прогнозування попиту. Це змінює характер професійних завдань працівників і вимагає систематичного оновлення їхніх компетентностей. Тому кадрова стратегія має передбачати не лише забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, а й розвиток цифрових навичок, аналітичного мислення, комунікаційних здібностей та готовності до освоєння нових технологій. В свою чергу інтеграція стратегій не обмежується підготовкою персоналу до використання цифрових інструментів. Вона охоплює також організацію командної взаємодії, удосконалення системи мотивації, управління змінами, формування культури відповідальності за результати логістичної діяльності та забезпечення гнучкості організаційної структури. Таким чином, кадрова стратегія має бути орієнтована на формування такого людського потенціалу, який відповідає поточним і перспективним потребам логістичної системи підприємства та сучасного бізнес-середовища. Для систематизації взаємозв'язку кадрової та логістичної стратегій доцільно виокремити основні напрями їх інтеграції, відповідні управлінські інструменти та очікувані результати за допомогою табл 1.

Наведені в табл. 1 напрями інтеграції кадрової та логістичної стратегій підприємства демонструють, що інтеграція кадрової та логістичної стратегій передбачає комплексне поєднання кадрових, організаційних, мотиваційних і технологічних інструментів. При цьому важливо забезпечити узгодженість управлінських рішень на всіх етапах логістичного процесу – від планування потреби в ресурсах і закупівлі до зберігання, транспортування та постачання готової продукції споживачам.

Першочерговим напрямом інтеграції є стратегічне кадрове планування, яке має ґрунтуватися на прогнозуванні обсягів логістичних операцій, оцінюванні продуктивності праці та визначенні потреби в працівниках відповідної кваліфікації. Наприклад, розширення складських потужностей або впровадження автоматизованої системи обробки замовлень потребує не лише інвестицій у технології, а й попереднього визначення необхідної кількості персоналу, його професійних характеристик та потреб у навчанні. Відсутність такого узгодження може призвести до неповного використання технологічних можливостей, збільшення операційних витрат і виникнення затримок у виконанні замовлень [4, с. 51].

Таблиця 1.

Рекомендовані напрями інтеграції кадрової та логістичної стратегій підприємства [2]

Напрям інтеграції	Основні управлінські інструменти	Очікуваний результат
Стратегічне кадрове планування	Прогнозування потреби в персоналі, аналіз завантаженості працівників, планування кадрового резерву	Відповідність чисельності та структури персоналу потребам логістики
Розвиток професійних компетентностей	Навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, оцінювання компетентностей	Підвищення професійної готовності працівників до виконання логістичних завдань
Цифровізація управління	Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління складом і транспортом, електронного документообігу	Скорочення часу виконання операцій, підвищення точності та прозорості процесів
Мотивація та оцінювання результативності	Система KPI, матеріальне й нематеріальне стимулювання, командні показники ефективності	Посилення зацікавленості персоналу в досягненні логістичних цілей
Управління змінами та ризиками	Сценарне планування, комунікаційні заходи, адаптація персоналу, розроблення резервних рішень	Підвищення гнучкості підприємства та його здатності реагувати на порушення логістичних процесів
Розвиток командної взаємодії	Міжфункціональні команди, координація підрозділів, обмін інформацією	Узгодження рішень між кадровими, логістичними, виробничими та збутовими підрозділами

Важливе значення має розвиток компетентностей персоналу. Традиційні професійні навички в логістичній сфері доповнюються здатністю працювати з інформаційними системами, аналізувати дані, прогнозувати зміни попиту, координувати взаємодію з постачальниками та швидко реагувати на відхилення від запланованих параметрів. Тому підприємствам доцільно впроваджувати безперервне навчання персоналу, оцінювання компетентностей і програми професійного розвитку, орієнтовані на актуальні та перспективні потреби логістичної системи. З метою практичної реалізації інтегрованого підходу доцільно сформувати концептуальну модель взаємодії кадрової та логістичної стратегій підприємства рис. 2.

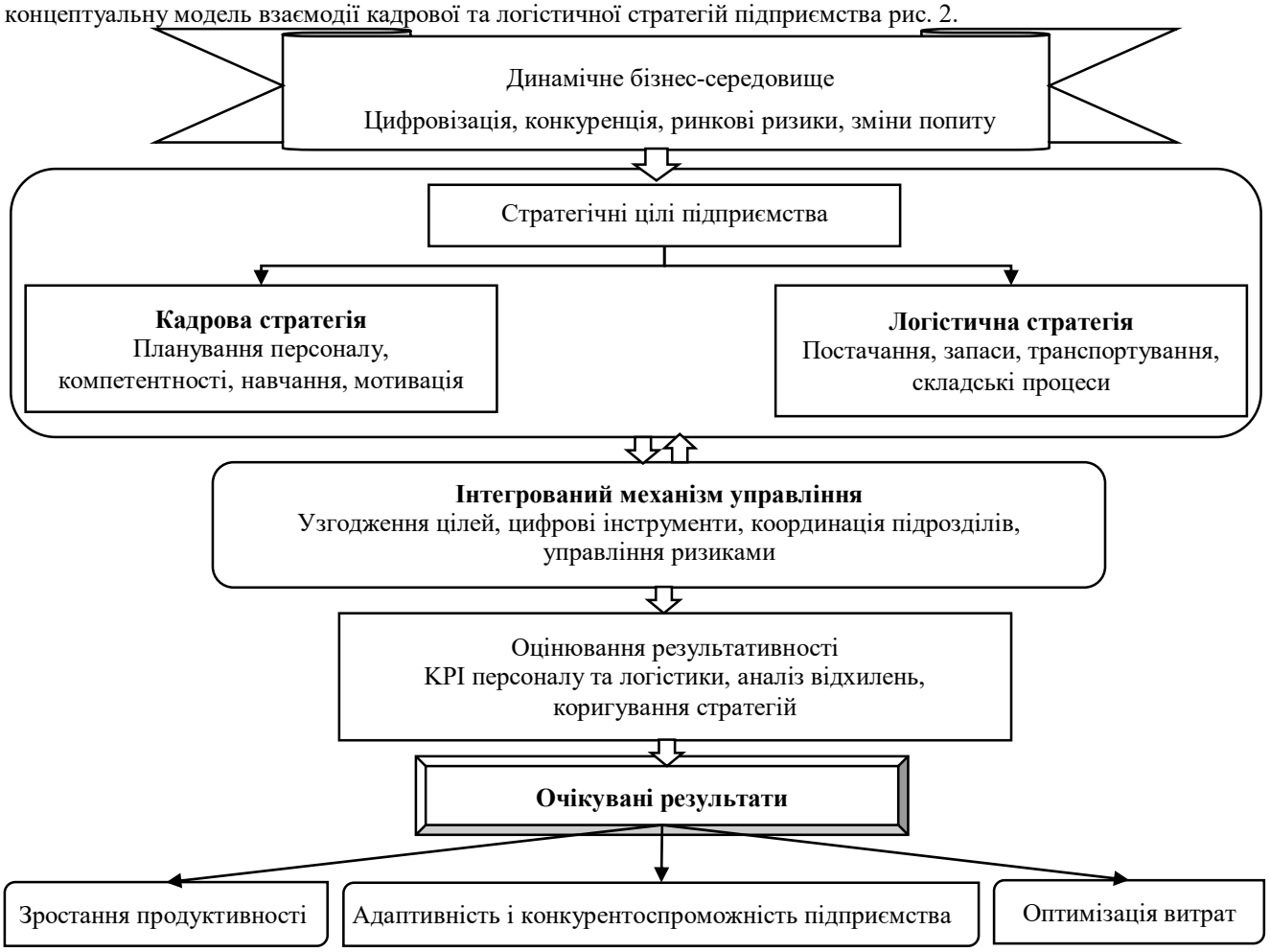


Рис. 2. Концептуальна модель інтеграції кадрової та логістичної стратегій підприємства [1, с. 298]

Аналізуючи запропонованау модель, що відображена на рис. 1.2. було виявлено, що концептуальна модель інтеграції кадрової та логістичної стратегій підприємства та формує цілісне методологічне підґрунтя

для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах динамічного бізнес-середовища. Запропонована модель відображає послідовність взаємопов'язаних управлінських етапів – від урахування впливу зовнішніх чинників і визначення стратегічних цілей до формування інтегрованого механізму управління, оцінювання результативності та досягнення очікуваних ефектів. Її концептуальна особливість полягає в тому, що кадрова та логістична стратегії розглядаються не як відокремлені функціональні напрями, а як взаємодоповнювальні складові єдиної системи стратегічного розвитку підприємства.

Вихідним елементом моделі є динамічне бізнес-середовище, яке характеризується цифровізацією, технологічними змінами, коливаннями попиту на продукцію та зростанням ринкових ризиків. Вплив зазначених чинників зумовлює необхідність постійного перегляду управлінських пріоритетів і підвищення адаптивності підприємства. За таких умов стратегічні цілі мають виконувати інтегрувальну функцію, забезпечуючи узгодження кадрових потреб із логістичними завданнями та загальними орієнтирами розвитку підприємства.

Це передбачає перехід від ситуативного реагування на зовнішні зміни до формування проактивної системи управління, здатної передбачати потенційні загрози, своєчасно виявляти нові можливості та забезпечувати гнучке використання наявних ресурсів [7, с. 115].

Важливою складовою запропонованої моделі є паралельне формування кадрової та логістичної стратегій у межах спільного стратегічного контуру. Кадрова стратегія орієнтується на планування потреби в персоналі, розвиток професійних і цифрових компетентностей, організацію навчання та вдосконалення мотиваційних механізмів. Логістична стратегія передбачає оптимізацію постачання, управління запасами, транспортуванням і складськими процесами. Їх взаємозв'язок виявляється у взаємному впливі кадрових можливостей на ефективність логістичних операцій та логістичних потреб на вимоги до професійної підготовки працівників. Наприклад, автоматизація складських процесів потребує відповідних цифрових компетентностей персоналу, тоді як упровадження нових принципів організації праці має враховувати специфіку логістичних операцій, інтенсивність навантаження та вимоги до безперервності процесів протягом виробничого циклу.

Центральне місце в моделі посідає інтегрований механізм управління, який забезпечує практичне узгодження кадрових і логістичних рішень. Його функціонування передбачає координацію діяльності структурних підрозділів, використання цифрових інструментів, синхронізацію інформаційних потоків і спільне управління ризиками. Реалізація такого механізму дає змогу зменшити функціональну різницю управлінських рішень, підвищити оперативність обміну інформацією та забезпечити відповідність кадрового забезпечення фактичним потребам логістичної системи. Водночас інтеграція передбачає не механічне об'єднання двох стратегій, а формування єдиного управлінського простору, у якому рішення щодо персоналу, технологій і логістичних операцій ухвалюються з урахуванням їхнього взаємного впливу на кінцеві результати діяльності підприємства [5, с. 85].

Наступним елементом моделі є оцінювання результативності, що передбачає використання системи ключових показників ефективності (KPI) персоналу та логістики, аналіз відхилень від установлених цільових значень і коригування управлінських рішень. Принциповим аспектом такого оцінювання є необхідність застосування не лише окремих функціональних показників, а й інтегрованих індикаторів, які відображають сукупний ефект взаємодії кадрової та логістичної стратегій. Доцільно враховувати продуктивність праці, тривалість логістичного циклу, частку своєчасно виконаних замовлень, витрати на логістичні операції, точність управління запасами, рівень розвитку цифрових компетентностей працівників і результативність професійного навчання.

Особливого значення набуває передбачений моделлю зворотний зв'язок між оцінюванням результативності та коригуванням стратегій. Його наявність забезпечує циклічність управлінського процесу й створює можливості для безперервного вдосконалення кадрових і логістичних рішень. Якщо результати моніторингу виявляють зниження продуктивності праці, збільшення тривалості виконання замовлень або зростання логістичних витрат, підприємство отримує підстави для перегляду кадрового навантаження, програм навчання, системи мотивації, способів організації транспортування чи управління запасами. Таким чином, оцінювання виконує не лише контрольну, а й діагностичну та регулятивну функції, забезпечуючи адаптацію стратегічних рішень до змін внутрішніх і зовнішніх умов функціонування.

Ефективність упровадження інтегрованої кадрово-логістичної стратегії підприємства значною мірою залежить від чіткого розподілу управлінських функцій, послідовності реалізації запланованих заходів та узгодженості дій між відповідальними підрозділами. З огляду на динамічність бізнес-середовища доцільно застосовувати поетапний підхід, який передбачає діагностику поточного стану кадрового потенціалу й логістичних процесів, прогнозування потреб, узгодження стратегічних цілей, практичне впровадження заходів, моніторинг результатів та подальше коригування управлінських рішень. Основні етапи, відповідальні суб'єкти та очікувані результати реалізації такого підходу систематизовано в табл. 2.

Отже, запропонований в табл. 2. організаційно-управлінський механізм упровадження інтегрованої кадрово-логістичної стратегії підприємства забезпечує послідовне поєднання кадрових і логістичних рішень у межах єдиної системи управління. Його особливістю є циклічність, що передбачає не лише реалізацію запланованих заходів, а й постійне оцінювання їх результативності та адаптацію до змін зовнішнього

середовища. Практичне застосування механізму сприятиме раціональнішому використанню кадрових ресурсів, узгодженню чисельності й компетентностей персоналу з логістичними потребами, підвищенню оперативності управлінських рішень і забезпеченню стабільності логістичних процесів. Важливою умовою його результативності є налагодження інформаційної взаємодії між кадровою службою, логістичним підрозділом та керівництвом підприємства.

Таблиця 2

Організаційно-управлінський механізм упровадження інтегрованої кадрово-логістичної стратегії підприємства [10, с 63]

Етап	Основні заходи	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
Діагностичний	Аналіз кадрового потенціалу, логістичних процесів і наявних проблем	HR-служба, логістичний підрозділ	Виявлення дисбалансів
Прогнозний	Прогнозування обсягів робіт і потреби в персоналі	HR-служба, відділ логістики, планово-аналітичний підрозділ	Узгодження кадрових і логістичних планів
Інтеграційний	Визначення спільних цілей, KPI та порядку обміну інформацією	Керівництво, HR-служба, логістичний підрозділ	Формування єдиного управлінського підходу
Реалізаційний	Навчання персоналу, коригування графіків, автоматизація процесів	HR-служба, логістичний підрозділ, IT-фахівці	Підвищення узгодженості операцій
Контрольно-аналітичний	Моніторинг KPI, аналіз відхилень і причин їх виникнення	Керівництво та відповідальні підрозділи	Визначення результативності заходів
Адаптивний	Коригування кадрових планів і логістичних рішень	Усі залучені підрозділи	Реагування на зміни бізнес-середовища

Для визначення рівня узгодженості кадрової та логістичної стратегій підприємства доцільно застосовувати методику кількісного оцінювання їх синхронізації. Її сутність полягає в комплексному аналізі результативності управління персоналом, ефективності логістичних процесів і ступеня взаємного узгодження відповідних стратегічних рішень. На відміну від окремого оцінювання кадрових і логістичних показників, запропонований підхід дає змогу визначити, наскільки кадрові ресурси, професійні компетентності працівників та організація праці відповідають поточним і перспективним потребам логістичної системи підприємства.

З огляду на це виникає необхідність розроблення методичного інструментарію, який дасть змогу не лише визначати рівень взаємодії зазначених стратегій, а й кількісно оцінювати ступінь їх синхронізації. Запропонована концептуальна методика кількісного оцінювання синхронізації кадрової та логістичної стратегій підприємства, що відображена на рис. 2. передбачає комплексне дослідження узгодженості стратегічних цілей, кадрового забезпечення, організації логістичних процесів, інформаційної взаємодії та результативності управлінських рішень. Впровадження запропонованого підходу створює передумову для виявлення дисбалансів між кадровими можливостями підприємства та його логістичними потребами, визначення резервів підвищення ефективності управління й обґрунтування напрямів подальшого вдосконалення інтегрованої стратегії розвитку підприємства.

Представлена на рис. 3. концептуальна методика кількісного оцінювання синхронізації кадрової та логістичної стратегій підприємства передбачає послідовне виконання п’яти взаємопов’язаних етапів, а саме оцінювання кадрової результативності, оцінювання логістичної результативності, визначення ступеня синхронізації стратегій, формування інтегральної оцінки та інтерпретацію отриманих результатів із подальшим розробленням управлінських рішень. Запропонований підхід дає змогу комплексно оцінити відповідність кадрового потенціалу потребам логістичної системи, виявити проблемні зони та визначити напрями вдосконалення взаємодії між відповідними підрозділами підприємства. Практична цінність методики полягає в можливості обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації кадрового забезпечення, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення інформаційної взаємодії та адаптації підприємства до змін бізнес-середовища. Таким чином, її застосування створює передумови для підвищення узгодженості стратегічних цілей, результативності бізнес-процесів і конкурентоспроможності підприємства. Водночас практичне використання методики потребує визначення системи конкретних показників, обґрунтування їхньої вагомості та перевірки отриманих результатів на основі фактичних даних підприємства [8, с. 25].

Інтеграція кадрової та логістичної стратегій підприємства є складним управлінським процесом, ефективність якого залежить від узгодженості кадрових ресурсів, логістичних операцій, інформаційного забезпечення та стратегічних цілей підприємства. Водночас така інтеграція супроводжується виникненням ризиків, які можуть знижувати результативність управління персоналом, порушувати безперервність логістичних процесів і спричиняти додаткові витрати. З метою систематизації потенційних загроз доцільно сформувати матрицю ризиків інтеграції кадрової та логістичної стратегій за допомогою табл. 3.

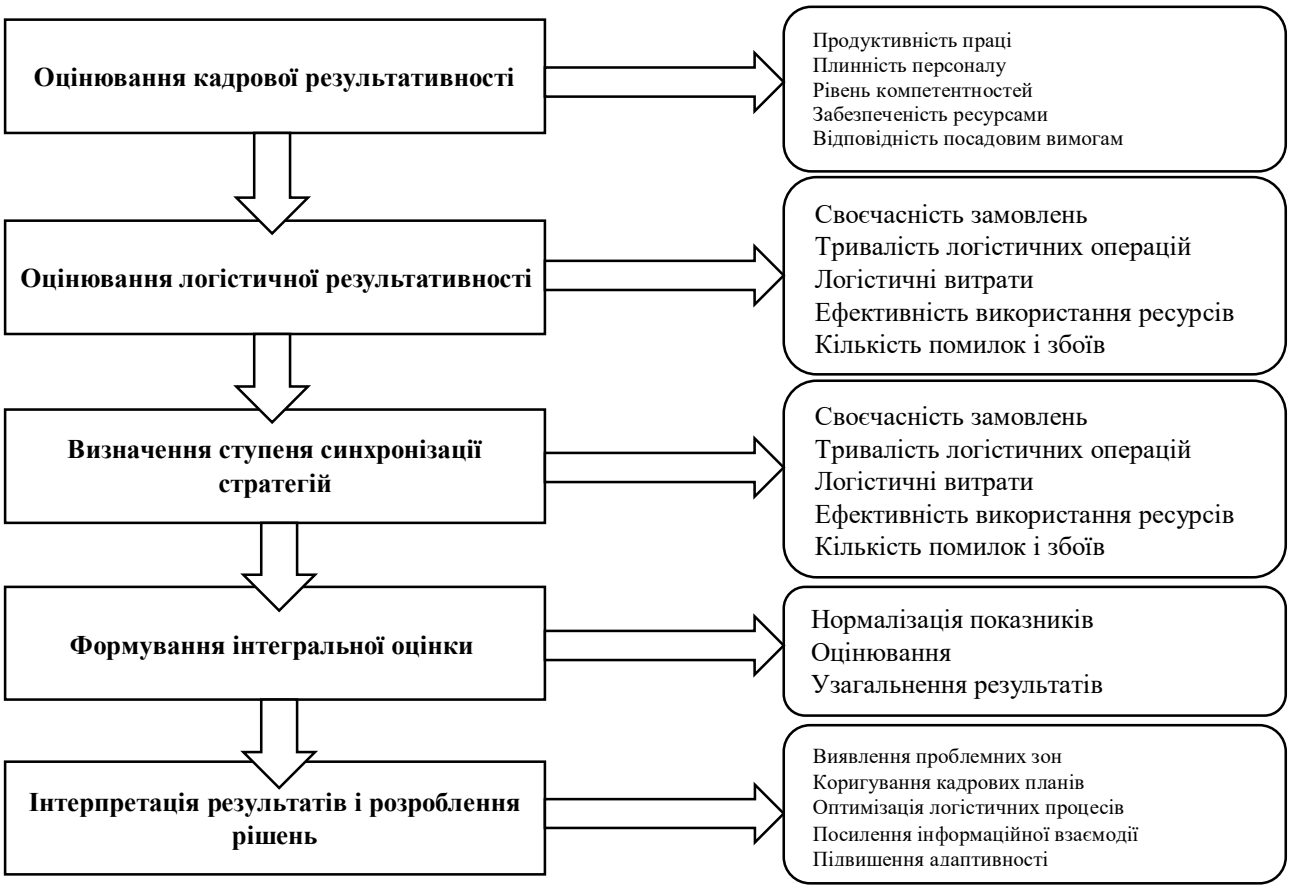


Рис. 3. Концептуальна методика кількісного оцінювання синхронізації кадрової та логістичної стратегій підприємства [9, с. 96]

Таблиця 3

Матриця ризиків інтеграції кадрової та логістичної стратегій підприємства [7, с. 110]

Вид ризику	Основні причини виникнення	Імовірність виникнення	Рівень впливу	Заходи мінімізації
Кадровий дефіцит	Нестача кваліфікованих працівників, висока плинність кадрів	Висока	Високий	Планування кадрових потреб, формування кадрового резерву, удосконалення мотивації
Невідповідність компетенцій персоналу логістичним потребам	Недостатній рівень професійної підготовки, відсутність необхідних цифрових навичок	Середня	Високий	Професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетенцій
Неузгодженість кадрових і логістичних цілей	Відсутність єдиних стратегічних орієнтирів і спільних показників ефективності	Середня	Високий	Узгодження стратегічних цілей, запровадження інтегрованої системи KPI
Порушення координації між підрозділами	Недостатня комунікація між кадровою та логістичною службами	Висока	Середній	Регламентація взаємодії, створення міжфункціональних команд, удосконалення обміну інформацією
Опір організаційним змінам	Небажання працівників адаптуватися до нових технологій, процедур і форм організації праці	Середня	Середній	Управління змінами, інформування персоналу, залучення працівників до прийняття рішень
Недостатній рівень цифровізації	Використання несумісних інформаційних систем, автоматизація окремих процесів без належної інтеграції	Середня	Високий	Інтеграція інформаційних систем, автоматизація обміну даними, цифровий моніторинг процесів
Збої в логістичних процесах	Неналежне планування змін, дефіцит працівників, порушення графіків роботи	Середня	Високий	Резервне планування, оптимізація графіків, розроблення альтернативних логістичних сценаріїв
Перевищення запланованих витрат	Необґрунтоване збільшення витрат на персонал, навчання та цифрові рішення	Середня	Середня	Бюджетування, контроль витрат, оцінювання економічної ефективності заходів
Втрата або несвоєчасне передавання інформації	Недосконаліть інформаційної інфраструктури, відсутність єдиних стандартів обміну даними	Низька	Високий	Уніфікація інформаційних потоків, резервне копіювання, визначення відповідальних осіб

Розроблена матриця ризиків інтеграції кадрової та логістичної стратегій, що відображена в табл. 3. дає змогу систематизувати ключові загрози, визначити їхні основні причини та сформувати комплекс заходів щодо мінімізації негативного впливу на діяльність підприємства. Найбільшої уваги потребують ризики кадрового дефіциту, неузгодженості стратегічних цілей, недостатнього рівня цифровізації та порушення координації між функціональними підрозділами. Їх своєчасне виявлення й попередження створюють передумови для підвищення адаптивності підприємства, раціонального використання трудових ресурсів і забезпечення безперервності логістичних процесів. Практична цінність запропонованого підходу полягає у формуванні системи ризик-орієнтованого управління, яка забезпечує взаємозв'язок кадрових рішень із потребами логістичної діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, інтеграція кадрової та логістичної стратегій має розглядатися не як механічне поєднання окремих функціональних напрямів управління, а як формування цілісної системи стратегічної взаємодії, у межах якої кадровий потенціал забезпечує реалізацію логістичних цілей, а логістичні потреби визначають вимоги до розвитку персоналу. Практичне використання запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, удосконаленню координації бізнес-процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність інтеграції кадрової та логістичної стратегій як важливої передумови підвищення ефективності управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Встановлено, що результативність логістичної діяльності залежить не лише від рівня розвитку матеріально-технічної бази та організації постачання, а й від забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом, відповідності професійних компетенцій працівників актуальним потребам логістичних процесів і узгодженості управлінських рішень між функціональними підрозділами.

У межах дослідження запропоновано організаційно-управлінський механізм упровадження інтегрованої кадрово-логістичної стратегії, який передбачає узгодження стратегічних цілей, координацію діяльності кадрових і логістичних підрозділів, розвиток цифрової взаємодії, удосконалення системи мотивації та запровадження спільних показників оцінювання результативності. Реалізація зазначеного механізму створює передумови для підвищення оперативності управлінських рішень і забезпечення відповідності кадрових ресурсів фактичним потребам логістичної діяльності.

Важливим результатом дослідження стало формування матриці ризиків інтеграції кадрової та логістичної стратегій, за допомогою якої систематизовано основні загрози, визначено їхні причини та обґрунтовано напрями мінімізації негативного впливу. Встановлено, що особливої уваги потребують кадровий дефіцит, невідповідність компетенцій персоналу логістичним потребам, недостатній рівень цифровізації та неузгодженість стратегічних цілей. Своєчасне виявлення зазначених ризиків дає змогу підвищити стійкість управлінської системи та забезпечити безперервність логістичних процесів.

Література

1. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 3(54). С. 296–300.
2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 5. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2912/2836
3. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: https://share.google/mf80P5waefrd6SDRF (дата звернення 03.08.26).
4. Желіховська М. Моделювання логістичної системи підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. С. 50 – 55.
5. Костирко А. Г., Живченко К. В., Фурдуй К. О. Кадрове забезпечення логістичної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 84-87.
6. Коцур А. С. Цифрова трансформація логістичного управління та її вплив на систему управління персоналом підприємств. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 6. С. 194-200.
7. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. *Економіка транспортного комплексу.* 2023. № 41 С.105–119.
8. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 24 – 29.
9. Середа Н.М. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5475 (дата звернення 05.08.26).

10. Кужель В. М. Стратегічне управління логістикою в умовах невизначеності бізнес–середовища: концептуальні підходи та інструменти адаптації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 12 (104). С. 63 – 70.

References

1. Vakulenko, V., Liu, Yu., Liu, S. (2025), "Systema ryzyk-menedzhmentu lohistychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy". *Stalyi rozvytok ekonomiky*. no. 3 (54). pp. 296–300.
2. Vasyltsiv, N. (2023), "Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu". *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 5. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2912/2836
3. Vlasova, V.P., Tarnovska, I.V., Nedolia, D.V. (2022), "Biznes-stratehiia pidpryiemstva v umovakh turbulentnoho zovnishnoho seredovyshcha". *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 42. Available at: https://share.google/mf80P5waefrd6SDRF
4. Zhelikhovska, M. (2022), "Modeliuvannia lohistychnoi systemy pidpryiemstva v umovakh tsyfrovoi ekonomiky". *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. no. 4. pp. 50–55.
5. Kostyrko, A.H., Zhyvchenko, K.V., Furdui, K.O. (2020), "Kadrove zabezpechennia lohistychnoi diialnosti pidpryiemstva". *Ekonomichnyi prostir*. no. 162. pp. 84–87.
6. Kotsur, A.S. (2026), "Tsyfrova transformatsiia lohistychnoho upravlinnia ta yii vplyv na systemu upravlinnia personalom pidpryiemstv". *Ekonomichna nauka. Investytsii: praktyka ta dosvid*. no. 6. pp. 194–200.
7. Kryvoruchko, O.M., Ovcharenko, A.H. (2023), "Osnovni aspekty upravlinnia lohistychnymy biznes-protsesamy ta otsinka yikh yakosti". *Ekonomika transportnoho kompleksu*. no. 41. pp. 105–119.
8. Nitsenko, V.S., Samoilyk, Yu.V., Hrynko, O.V. (2024), "Teoretychni pidkhody do rozvytku lohistychnykh system v umovakh nestabilnosti ekonomichnoho seredovyshcha". *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. vol. 9, no. 3. pp. 24–29.
9. Sereda, N.M. (2025), "Stratehichne upravlinnia resursamy pidpryiemstva: optymizatsiia lohistyky v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti". Ekonomika ta suspilstvo. no. 71. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5475
10. Kuzhel, V.M. (2025), "Stratehichne upravlinnia lohistykoiu v umovakh nevyznachenosti biznes-seredovyshcha: kontseptualni pidkhody ta instrumenty adaptatsii". Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia: «Ekonomichni nauky». no. 12 (104). pp. 63–70.