

СЕКЦІЯ 2
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.3:658.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-2-7>**Суворова І.М.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри логістики**Державного університету «Київський авіаційний інститут»***Білоног А.П.***студентка**Державного університету «Київський авіаційний інститут»***Suvorova Iryna***PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Logistics
State University "Kyiv Aviation Institute"***Bilonoh Alina***Student**State University "Kyiv Aviation Institute"*УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ
ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯPERSONNEL MANAGEMENT AS A KEY FACTOR IN THE EFFICIENCY
OF LOGISTICS SERVICES

АНОТАЦІЯ

У статті досліджується значення управління персоналом для підвищення ефективності логістичного обслуговування в умовах динамічних змін ринку, цифровізації та глобалізації. Розглянуто сучасні підходи до кадрової політики в логістичних компаніях: професійне навчання, мотиваційні програми, цифровізація HR-процесів, гнучкі графіки та зворотний зв'язок. Виділено роль системи OKR та автоматизації у забезпеченні прозорості цілей, адаптивності та оперативності реагування на зовнішні виклики. Звертається увага на кадрові виклики, спричинені нестачею кваліфікованих працівників та високою плинністю кадрів, що обумовлює потребу у адаптивних HRM-системах та індивідуалізованих мотиваційних стратегіях. Підкреслено значення цифрової трансформації HRM для гнучкого налаштування процесів і оперативного управління персоналом. Зазначено, що ефективне управління персоналом є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній, особливо в умовах зростання вимог до швидкості та якості обслуговування.

Ключові слова: управління персоналом, логістичне обслуговування, ефективність, людський ресурс, мотивація, інноваційні технології.

ANNOTATION

In the context of rapidly evolving global markets, digital transformation and intensifying competition, the present study addresses the critical role of human resource management in enhancing the efficiency of logistics services. The abstract highlights the relevance of exploring modern approaches to personnel management in logistics organizations, including professional training and development, incentive programs, digitalization of HR processes, flexible work arrangements and systematic feedback. It emphasizes the application of the Objectives and Key Results (OKR) framework and automation tools to ensure transparency of goals, alignment of workforce activities with organizational

strategies and responsiveness to external challenges. The discussion underscores the emerging personnel challenges, such as shortages of qualified staff, high employee turnover and the need for adaptive HRM systems and tailored motivational strategies, which together demand innovative solutions. The abstract positions digital transformation in HR management as a key driver of organizational agility, enabling seamless coordination of business processes and rapid adaptation to market fluctuations. It also points to the importance of integrating advanced HRM platforms with enterprise resource planning systems and leveraging data analytics and big data technologies to support strategic decision making, workforce planning and compliance with regulatory requirements. The narrative underlines the value of agile methodologies in coordinating cross-functional teams and facilitating iterative improvements. It further acknowledges the significance of cultivating a culture of continuous learning, open communication and employee engagement to sustain high service quality and optimize operational costs. By outlining these thematic perspectives, the abstract provides an overview of the scope and structure of the full article, focusing on the interplay between human capital practices and logistics operational performance in dynamic and uncertain environments, without disclosing research outcomes or referencing specific prior studies.

Keywords: personnel management, logistics services, efficiency, human resource, motivation, innovative technologies.

Постановка проблеми. Управління персоналом традиційно визнається важливим фактором ефективного функціонування підприємств, проте в логістичній сфері цей аспект часто залишається недооціненим. Більшість компаній зосереджуються на технологічних інноваціях, не враховуючи, що без належного управління персоналом навіть найсучасніші технології можуть

не принести бажаних результатів. Відсутність ефективної системи управління персоналом є одним із ключових чинників, що ускладнює досягнення стабільної та успішної діяльності організації. Основні проблеми включають недостатню кваліфікацію персоналу, низьку мотивацію та невідповідність між вимогами ринку і кадровими можливостями підприємств. Нерозвинена система управління персоналом безпосередньо впливає на зниження ефективності логістичних процесів та якості обслуговування клієнтів. У багатьох компаніях питання персоналу залишаються на другорядних позиціях - часто їх вирішують керівники підрозділів без належної підготовки, що призводить до зниження рівня залученості працівників, погіршення атмосфери в колективі та втрати довіри до керівництва. В умовах конкурентного середовища це негативно впливає не лише на ефективність логістичних процесів, а й на загальний рівень сервісу для клієнтів [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі управління персоналом у логістиці підкреслюють важливість людського фактора як ключового елемента ефективної діяльності підприємств. Наприклад, роботи таких вчених, як Філіп Котлер та Жан-Клод Ламбен [2,3], акцентують увагу на тому, що адаптивність і готовність персоналу до змін є критично важливими для успішного виконання логістичних стратегій. За результатами роботи В.В Сидоренко досліджується проблема кваліфікаційного розриву на ринку праці, яка стає однією з основних перепон для оптимізації логістичних процесів. Автор відзначає, що нестача висококваліфікованих кадрів впливає на швидкість прийняття рішень у ланцюгах постачання, що, у свою чергу, знижує оперативність логістичного обслуговування підприємств [4].

Також актуальним є підхід, розроблений у публікації Дмитра Полгула, де він аналізує стратегічне управління персоналом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Автор підкреслює, що ефективна система управління кадрами сприяє оптимізації логістичних процесів - від планування доставки до координації транспортних потоків - що є ключовим чинником у формуванні стійкого логістичного обслуговування [5].

Дослідження вказують на те, що ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на якість логістичного обслуговування підприємств. Враховуючи зростаючі вимоги до швидкості, точності та гнучкості логістичних процесів, роль людського капіталу стає вирішальною. Проте в існуючих практиках управління персоналом у логістиці все ще спостерігаються значні прогалини, зокрема щодо розвитку професійних компетенцій, мотивації, адаптації та утримання працівників [16]. Це свідчить про актуальність та необхідність подальших досліджень у сфері інтеграції сучасних підходів до управління персоналом у логістичну діяльність, що дозволить

підвищити ефективність підприємств і їхню конкурентоспроможність на ринку.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу сучасних методів управління персоналом на ефективність логістичних послуг. Завданням роботи є визначення основних проблеми, пов'язаних з управлінням кадрами в логістиці. Крім того, в статті розглядається необхідність впровадження рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності логістичних процесів.

Виклад основних результатів дослідження. Ефективність логістичного обслуговування в умовах сучасної економіки значною мірою зумовлюється рівнем якості управління персоналом. У контексті глобалізації ринків, стрімкого розвитку цифрових технологій та посилення конкурентного тиску логістичні компанії стикаються з потребою не лише в оптимізації матеріальних потоків, але й у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Сучасні виклики вимагають усвідомлення ключової ролі персоналу у забезпеченні безперервності логістичних процесів, високого рівня сервісу та досягненні операційної ефективності.

Управління персоналом – це діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників [6]. Логістичне обслуговування є ключовим елементом задоволення потреб клієнтів за умови оптимального використання ресурсів у ланцюзі постачання, що забезпечує баланс між якістю сервісу та витратами. Управління кадрами в логістичних компаніях перебуває в стані трансформації – традиційні підходи, як-от раціоналізація та стандартизація процесів, зберігають актуальність, однак усе частіше доповнюються інноваційними стратегіями.

Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і цифровізація бізнес-процесів створюють передумови для запровадження інноваційних практик управління персоналом. Однією з таких практик є система Objectives and Key Results (OKR), яка дозволяє структуровано формулювати цілі та відповідні ключові результати, що сприяє підвищенню прозорості, узгодженості дій персоналу зі стратегічними пріоритетами підприємства. У контексті логістичних компаній застосування OKR забезпечує оптимізацію управління трудовими ресурсами, формування адаптивних систем мотивації, підвищення гнучкості кадрових процесів та сприяє швидкій адаптації працівників до змін зовнішнього середовища. Усе це безпосередньо впливає на підвищення ефективності логістичних операцій і конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку [7, 8].

Сучасні дослідження свідчать, що впровадження стратегій кадрової логістики дозволяє забезпечити відповідну кількість спеціалістів у потрібний час у потрібному місці, оптимізувати витрати на заробітну плату та зменшити витрати

на підбір і навчання персоналу, та покращити якість обслуговування клієнтів завдяки підвищенню кваліфікації співробітників, що у свою чергу позитивно впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства [9, 17].

Взаємозв'язок між управлінням персоналом та ефективністю логістичних процесів виявляється, зокрема, у здатності підприємства оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та ринкові виклики. Інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в систему кадрового менеджменту сприяє автоматизації процесів збору, обробки та аналізу інформації, що є критично важливим для обґрунтованого та своєчасного прийняття управлінських рішень. У цьому контексті цифровізація HR-процесів виступає каталізатором підвищення адаптивності організаційних структур, забезпечуючи необхідну гнучкість і оперативність логістичного обслуговування. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й зміцнити стратегічну стійкість логістичних компаній в умовах нестабільного ринкового середовища [10].

Тому, для забезпечення високої ефективності логістичного обслуговування доцільним є впровадження сучасних практик управління персоналом. Такі підходи сприяють зростанню продуктивності праці та забезпечують стабільну якість обслуговування клієнтів. Вплив зазначених HR-практик на ключові показники ефективності логістичних процесів ілюструє табл. 1, яка демонструє їхній зміст, напрям впливу та очікувані результати впровадження в контексті підвищення ефективності логістичних процесів.

В таблиці показано, як різні практики управління персоналом впливають на ключові аспекти логістичного обслуговування. Наприклад, професійне навчання сприяє зменшенню помилок і прискоренню операцій. Мотиваційні програми підвищують продуктивність і якість

клієнтського сервісу. Цифровізація HR-процесів забезпечує автоматизацію, оперативність і точність у кадровому плануванні. Гнучке управління персоналом дає змогу адаптуватися до сезонних коливань попиту. Регулярна оцінка результатів роботи формує культуру постійного вдосконалення. Усі ці практики сприяють зміцненню кадрового потенціалу та стабільності логістичних операцій. У таблиці відображено не лише зміст заходів, а й їхній практичний вплив на ключові показники, що підтверджує необхідність інтеграції HR-інструментів у стратегічне управління логістикою.

Однак для забезпечення сталого розвитку логістичної діяльності необхідно активно впроваджувати інноваційні технології, що сприяють цифровій трансформації управлінських процесів.

Інноваційні технології дедалі активніше змінюють управлінські процеси в логістиці, сприяючи її цифровій еволюції. Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як рекрутинг, управління продуктивністю та організація навчання персоналу. Це дає змогу керівникам зосереджуватися на стратегічних аспектах розвитку компанії, зокрема на підвищенні ефективності та якості обслуговування клієнтів. Використання систем управління персоналом (HRM) та ERP-рішень дозволяє не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й здійснювати ефективне управління людськими ресурсами. Завдяки аналітиці даних, включаючи інструменти Big Data, компанії здатні аналізувати ефективність роботи співробітників, прогнозувати потреби у кадрах і ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Гнучкі методики управління, такі як Agile, сприяють оперативному реагуванню на зміни ринку, забезпечуючи адаптивність та стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

Незважаючи на очевидні переваги, логістичні компанії стикаються з низкою проблем, що ускладнюють впровадження новітніх технологій

Таблиця 1

Вплив управління персоналом на ефективність логістичного обслуговування

Практика управління персоналом	Опис	Вплив	Очікуваний результат
Професійне навчання та розвиток	Регулярне підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення точності та швидкості виконання логістичних операцій	Зменшення кількості помилок, скорочення часу доставки
Мотиваційні програми	Впровадження систем преміювання та заохочень	Зростання продуктивності та відповідальності співробітників	Підвищення рівня обслуговування клієнтів
Цифровізація HR-процесів	Використання автоматизованих систем управління персоналом	Оптимізація кадрового планування та оперативне реагування на зміни	Зменшення витрат часу на адміністративні процеси
Гнучке управління персоналом	Впровадження змінних графіків роботи та дистанційної зайнятості	Підвищення адаптивності до сезонних коливань попиту	Зниження витрат на утримання персоналу в періоди низького навантаження
Оцінка та зворотний зв'язок	Регулярне оцінювання результатів роботи та надання «фідбеку»	Виявлення зон для покращення та розвиток сильних сторін співробітників	Підвищення загальної ефективності логістичних процесів

Джерело: складено авторами

та методів управління персоналом. Однією з ключових перешкод є опір змінам з боку працівників, що часто виникає через страх перед невідомим, побоювання втратити роботу або невпевненість у здатності освоїти нові технології. Такі емоційні бар'єри можуть призвести до зниження продуктивності та навіть до відкритого неприйняття нововведень [12]. Ще однією важливою проблемою є значні фінансові витрати на впровадження інновацій. Початкові інвестиції в нове обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу можуть бути суттєвими, що є особливо актуальним для малих і середніх підприємств. Крім того, недостатня кваліфікація працівників для роботи з новими інформаційними системами та аналізу даних також може призвести до неефективного використання технологій.

Проте перспективи впровадження інновацій залишаються позитивними. Модернізація кадрових систем, підвищення кваліфікації співробітників та інтеграція новітніх технологій дозволяють компаніям покращити якість логістичного обслуговування, знизити витрати та підвищити оперативність реагування на змінювані вимоги ринку [18]. Тому важливо надавати перевагу постійному розвитку та навчанню персоналу, що є необхідною умовою для успішної трансформації в умовах сучасних викликів.

У сучасних умовах логістичні підприємства України стикаються з низкою викликів у сфері управління персоналом, які безпосередньо впливають на ефективність логістичного обслуговування. Однією з головних проблем є нестача кваліфікованих кадрів. За даними Міністерства економіки України, понад 74% роботодавців відчують дефіцит персоналу, що зумовлено мобілізацією, еміграцією та демографічним спадом. Особливо гостро ця проблема проявляється у транспортно-логістичній сфері, де нестача водіїв сягнула 25% через мобілізацію. Висока плинність кадрів також є суттєвим викликом. Багато працівників змінюють професію або виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці. Це призводить до зниження продуктивності, збільшення витрат на навчання нових співробітників та погіршення якості логістичних послуг. Адаптація до змін у законодавстві та впровадження новітніх технологій вимагають від персоналу нових знань і навичок. Проте, через брак кваліфікованих працівників, багато підприємств стикаються з труднощами у впровадженні автоматизованих систем управління складськими процесами та інших інновацій [13, 14].

З огляду на ці виклики, для підвищення ефективності кадрової політики логістичних компаній необхідно впроваджувати сучасні HRM-системи (наприклад, SAP SuccessFactors або Oracle HCM Cloud), які автоматизують процеси управління персоналом, зменшують адміністративне навантаження та підвищують якість управлінських рішень. Вони сприяють зниженню плинності кадрів, покращенню комунікації

і забезпечують відповідність нормативним вимогам галузі.

Розробка індивідуальних програм мотивації, що враховують потреби та очікування працівників, підвищує їхню залученість, продуктивність та лояльність до компанії. Інвестування в навчання та розвиток персоналу через регулярні тренінги та семінари забезпечує підвищення кваліфікації працівників, їхню готовність до виконання складних завдань та адаптацію до змін у галузі.

Підтримка відкритої та прозорої комунікації, створення каналів для зворотного зв'язку та залучення працівників до процесу прийняття рішень зміцнює корпоративну культуру, підвищує довіру та сприяє зниженню плинності кадрів. Комплексне впровадження цих заходів дозволяє логістичним компаніям ефективно управляти персоналом, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати високу якість логістичних послуг [15, 19].

Для того щоб кадрова політика дійсно сприяла підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії, необхідно постійно оцінювати її ефективність (рис. 1). Проведення оцінки ефективності кадрової політики дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом, своєчасно вносити корективи та вдосконалювати внутрішні процеси.

Першим етапом є визначення критеріїв ефективності, до яких належать продуктивність праці та рівень задоволеності працівників. Продуктивність праці включає такі показники, як швидкість і точність виконання завдань, обсяг роботи та інші метрики, що характеризують ефективність роботи персоналу. Рівень задоволеності працівників також є важливим, оскільки задоволені співробітники є більш мотивованими, що сприяє їхній високій продуктивності.

Другим етапом є збір даних, під час якого компанія використовує різні методи, такі як опитування, інтерв'ю та аналітика продуктивності, щоб оцінити ефективність кадрової політики. Це дозволяє отримати точну інформацію про вплив різних аспектів, зокрема мотиваційних програм та навчання, на ефективність роботи.

Після збору даних відбувається аналіз результатів, на основі якого компанія виявляє сильні та слабкі сторони кадрової політики. Якщо, наприклад, низький рівень задоволеності працівників, це може вказувати на необхідність перегляду мотиваційної політики чи програм навчання.

Останній етап – коригування політики. Виходячи з результатів аналізу, компанія вносить необхідні зміни в кадрову політику, такі як покращення навчальних програм або вдосконалення систем мотивації. Це дозволяє адаптувати стратегії до вимог ринку та внутрішніх потреб, підвищуючи ефективність логістичних процесів.

Цей процес має значний вплив на ефективність логістичного обслуговування, оскільки висока продуктивність і задоволеність працівників



Рис. 1. Оцінка ефективності кадрової політики

Джерело: складено авторами

сприяють своєчасному та точному виконанню завдань, що критично важливо в логістиці. Наприклад, затримки або помилки в доставці можуть серйозно вплинути на репутацію компанії та задоволеність клієнтів. Коректно налаштована кадрова політика допомагає знижувати витрати на управління персоналом, оптимізуючи використання робочої сили та покращуючи робочі процеси.

Висновки. Ефективне управління персоналом є невід’ємною складовою успішного функціонування логістичних компаній. Компетентне управління кадрами сприяє покращенню процесів, реагуванню на ринок та впровадженню інновацій, підвищуючи конкурентоздатність, а впровадження OKR-підходу й автоматизованих HRM-систем забезпечує прозорість цілей, злагоженість дій співробітників і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас дослідження виявило низку ключових викликів, а саме дефіцит кваліфікованих кадрів, високий рівень плинності персоналу та опір змінам, що обмежують потенціал інновацій.

У подальших дослідженнях доцільно розробити методики оцінювання економічної віддачі від інвестицій у навчальні та цифрові HR-процеси; вивчити можливості застосування Big Data та штучного інтелекту для прогнозування потреб у персоналі та оптимального розподілу кадрових ресурсів; дослідити вплив корпоративної культури та комунікаційних практик на адаптивність організації; провести порівняльний аналіз кращих міжнародних практик управління кадрами в логістиці; а також оцінити стійкість HRM-систем у кризових умовах (воєнних дій, пандемій, економічних потрясінь) задля створення адаптивних і довгостроково стійких моделей кадрового менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації: відповіді на важливі питання про управління персоналом. URL: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovurol-v-orhanizatsiyi> (дата звернення: 14.04.2025).
2. Управління маркетингом. URL: <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/>

3. Маркетинг в економіці. URL: https://shs.cairn.info/article/DUNOD_LAMBI_2021_01_0007 (дата звернення: 14.04.2025).
4. Кваліфікаційний розрив (skills gap) на ринку праці України: стан та механізми його подолання. URL: <https://surli.cc/comdan> (дата звернення: 14.04.2025).
5. Dmytro Polhul (2022). Personnel motivation management in the strategic management system of an enterprise. *Social and labour relations: theory and practice*, 12 (2), 24–31.
6. Управління персоналом у системі менеджменту організації. URL: <https://bit.ly/4iilBT2> (дата звернення: 15.04.2025).
7. Кадрова логістика. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ba4ae3b0-e555-450d-bc29-d35a9f8b34c2/content> (дата звернення: 15.04.2025).
8. Сучасні підходи формування маркетингової політики управління персоналом логістичних компаній. URL: <http://bit.ly/4cD0y8M> (дата звернення: 15.04.2025).
9. Обруч Г. В., Сотніков Д. В., Костенко В. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 207–221.
10. Управління якістю логістичних бізнес-процесів автотранспортних підприємств. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/521890e9-1e37-4aa3-b2d6-70f9b0f69fcd> (дата звернення: 15.04.2025).
11. Agile-менеджмент. URL: <https://bit.ly/42krDKA> (дата звернення: 15.04.2025).
12. Подолання опору змінам. URL: <https://lean.org.ua/overcoming-resistance-implementing-lean-continuous-improvement> (дата звернення: 15.04.2025).
13. Україні не вистачатиме понад 500 тисяч працівників: що відбувається на ринку праці. URL: <https://news.finance.ua/ua/ukraini-ne-vystachatyne-ponad-500-tysyach-pracivnykiv-shho-vidbuvayet-sya-na-rynku-praci> (дата звернення: 16.04.2025).
14. Брак водіїв у транспортно-логістичній сфері. URL: <https://pravdatutnews.com/society/2024/10/04/48660-brak-vodiyiv-u-transportno-logistychnyi-sferi-cherez-mobilizatsiyu> (дата звернення: 16.04.2025).
15. Continuous Growth: The Importance of Training, Development and Engagment in the Supply Chain. URL: <https://www.mainfreight.com/en-nz/au-blog-training-and-development> (дата звернення: 16.04.2025).
16. Полгул Д.В. Стратегічне управління персоналом у маркетингу та логістиці: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 280 с.

17. Обруч Г.В., Сотніков Д.В. Логістичний менеджмент і маркетингова стратегія: навчальний посібник. Київ : Знання, 2024. 320 с.
18. Герасименко В.В., Литвиненко О.В. Цифрові технології в управлінні маркетингом і логістикою: навчальний посібник. Київ : Університет «Україна», 2023. 260 с.
19. Кравець О.М., Шевченко О.В. Маркетинг і логістика: інтеграція в управлінні ланцюгами постачання: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 300 с.

REFERENCES:

1. Chomu upravlinnia personalom vidihraie kluchovu rol v orhanizatsii: vidpovid na vazhlyvi pytannia pro upravlinnia personalom. [Why HRM plays a key role in an organisation: answers to important questions about HRM]. Available at: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraie-klyuchovuroi-v-orhanizatsiyi> (accessed April 14, 2025).
2. Upravlinnia marketynhom [Marketing management]. Available at: <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Kotler-Keller-Marketing-Management-Global-Edition-16e.html> (accessed April 14, 2025).
3. Marketynh v ekonomitsi [Marketing in the economy]. Available at: https://shs.cairn.info/article/DUNOD_LAMBI_2021_01_0007 (accessed April 14, 2025).
4. Kvalifikatsiyni rozryv (skills gap) na rynku pratsi Ukrainy: stan ta mekhanizmy ioho podolannia. [Skills gap in the labour market of Ukraine: the state and mechanisms of its overcoming]. Available at: <https://surli.cc/comdan> (accessed April 14, 2025).
5. Dmytro Polhul (2022). Personnel motivation management in the strategic management system of an enterprise. *Social and labour relations: theory and practice*, 12 (2), 24–31.
6. Upravlinnia personalom u systemi menedzhmentu orhanizatsii [Personnel management in the management system of organisations]. Available at: <https://bit.ly/4ilLBt2> (accessed April 15, 2025).
7. Kadrova lohistyka [Personnel logistics]. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ba4ae3b0-e555-450d-bc29-d35a9f8b34c2/content> (accessed April 15, 2025).
8. Suchasni pidkhody formuvannia marketynhovoï polityky upravlinnia personalom lohistychnykh kompanii [Modern approaches to the formation of marketing policy of personnel management of logistics companies]. Available at: <http://bit.ly/4cD0y8M> (accessed April 15, 2025).
9. Obruch G.V., Sotnikov D.V., Kostenko V.V. (2024) Otsinka efektyvnosti lohistychnoho menedzhmentu pidpriemstv-ryteileriv [Evaluation of the effectiveness of logistics management of retailers]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, vol. 87, pp. 207–221. (in Ukrainian).
10. Upravlinnia yakistiu lohistychnykh biznes-protsesiv avtotransportnykh pidpriemstv [Quality management of logistics business processes of motor transport enterprises]. Available at: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/items/521890e9-1e37-4aa3-b2d6-70f9b0f69fcd> (accessed April 15, 2025).
11. Agile-menedzhment. [Agile management]. Available at: <https://bit.ly/42krDKA> (accessed April 15, 2025).
12. Podolannia oporu zminam [Overcoming resistance to change]. Available at: <https://lean.org.ua/overcoming-resistance-implementing-lean-continuous-improvement> (accessed April 15, 2025).
13. Ukraini ne vystachatyne ponad 500 tysiach pratsivnykiv: shcho vidbuvaietsia na rynku pratsi [Ukraine will lack more than 500 thousand workers: what is happening in the labour market]. Available at: <https://news.finance.ua/ua/ukraini-ne-vystachatyne-ponad-500-tysyach-pracivnykiv-shho-vidbuvayet-sya-na-rynku-praci> (accessed April 16, 2025).
14. Brak vodiiv u transportno-lohistychnii sferi [Lack of drivers in the transport and logistics sector]. Available at: <https://pravdatutnews.com/society/2024/10/04/48660-brak-vodiyiv-u-transportno-logistychniy-sferi-cherez-mobilizaciyu> (accessed April 16, 2025).
15. Continuous Growth: The Importance of Training, Development and Engagement in the Supply Chain. Available at: <https://www.mainfreight.com/en-nz/au-blog-training-and-development> (accessed April 16, 2025).
16. Polgul D.V. (2021) Stratehichne upravlinnia personalom u marketynhu ta lohistytsi: monohrafiia [Strategic personnel management in marketing and logistics: monograph]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 280 p. (in Ukrainian).
17. Obruch G.V., Sotnikov D.V. (2024) Lohistychnyi menedzhment i marketynhova stratehiia: navchalnyi posibnyk [Logistics management and marketing strategy: study guide]. Kyiv: Znannia, 320 p. (in Ukrainian).
18. Gerasimenko V.V., Litvinenko O.V. (2023) Tsyfrovii tekhnolohii v upravlinni marketynhom i lohistykoï: navchalnyi posibnyk [Digital technologies in marketing and logistics management: study guide]. Kyiv: Universytet "Ukraina", 260 p. (in Ukrainian).
19. Kravets O.M., Shevchenko O.V. (2022) Marketynh i lohistyka: intehtatsiia v upravlinni lantsiuhamy postachannia: navchalnyi posibnyk [Marketing and logistics: integration in supply chain management: study guide]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 300 p. (in Ukrainian).