

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Матвеев В.В.
(підпис, П.І.Б)
«13» грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління розвитком компетенцій персоналу логістичних провайдерів»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Костюк Володимир Олександрович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Марчук В.Є.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр: найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр: найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Матвеев В.В.
(підпис, П.І.Б.)
«04» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Костюка Володимира Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління розвитком компетенцій персоналу логістичних провайдерів» затверджена наказом ректора від 29 вересня 2021 р. № 2051/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04.10.2021 р. до 02.01.2022 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 13.12.2021 р.
4. Вихідні дані до проекту: наукова та дослідна література з питань управління людськими ресурсами, використання цифрових технологій в навчанні, загальна та статистична інформація групи компаній ЗАММЛЕР, економічно-фінансові показники діяльності компанії ЗАММЛЕР Україна, електронні матеріали логістичних компаній стосовно управління розвитком компетенцій персоналу підприємства, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: дослідження наукових публікацій особливостей та сучасних моделей управління розвитком компетенцій логістичних компаній, аналіз діяльності компанії ЗАММЛЕР, аналіз управління розвитком логістичного персоналу в компанії, вивчення практичних досліджень щодо необхідних компетенцій для логістичного персоналу у світі, побудова моделі діджитал управління персоналом, проведення економічного обґрунтування впровадження віртуальної LMS в групі компаній ЗАММЛЕР.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	04.10.21-28.10.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	29.10.21-15.11.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи	16.11.21-03.12.21	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.12.21-09.12.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	10.12.21-12.12.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	13.12.21	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.т.н. Марчук В.Є.	04.10.21	04.10.21
Розділ 2	проф., д.т.н. Марчук В.Є.	29.10.21	29.10.21
Розділ 3	проф., д.т.н. Марчук В.Є.	16.11.21	16.11.21

9. Дата видачі завдання «04» жовтня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: _____
(підпис керівника) Марчук В.Є.
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____
(підпис здобувача) Костюк В.О.
(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління розвитком компетенцій персоналу логістичних провайдерів» складає 124 сторінки та містить 29 рисунків, 11 таблиць, 102 використане джерело.

КОМПЕТЕНЦІЯ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ, КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ, ВІРТУАЛЬНА ПЛАТФОРМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до управління розвитком компетенцій персоналу логістичних провайдерів.

Ціль даної дипломної роботи є розробка сукупності методичних та практичних рішень з управління розвитком компетенцій персоналу логістичних провайдерів на платформах віртуальної підготовки.

В теоретичній частині були дослідженні наукові публікації в сфері управління розвитком компетенцій персоналу.

В аналітичній частині було проаналізовано сучасні схеми управління розвитком компетенцій персоналу в провідних логістичних компаніях України.

У проектному розділі дипломної роботи була запропонована концептуальна модель діджитал-управління розвитком компетенцій персоналу. Проведене дослідження сучасних віртуальних LSM, обґрунтований вибір провайдера LSM та проведене економічне обґрунтування впровадження LSM .

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the master's thesis on "Management of the development competencies of logistics providers personnel" is 124 pages and contains 29 figures, 11 tables, 102 sources used.

**COMPETENCE, COMPETENCE, MANAGEMENT OF PERSONNEL
COMPETENCES DEVELOPMENT, CONCEPTUAL MODEL, VIRTUAL
PLATFORM OF MANAGEMENT OF COMPETENCES DEVELOPMENT**

Thesis considers the main approaches to managing the development of staff competencies of logistics providers.

The purpose of this thesis is to develop a set of methodological and practical solutions for managing the development of competencies of logistics providers on the platforms of virtual training.

Scientific publications in the field of personnel competence development management were studied in the theoretical chapter

Modern schemes for managing the development of personnel competencies in the leading logistics companies of Ukraine were analysed in the analytical chapter.

It was proposed a conceptual model of digital management of staff competencies in the project chapter of the thesis. The research of modern virtual LSMs is carried out, the choice of LSM provider is substantiated and the economic substantiation of LSM introduction is carried out.

Thesis materials are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ.....	13
1.1 Актуальність розвитку компетенцій персоналу в діяльності організацій	13
1.2 Сучасні концепції управління розвитком компетенцій персоналу.....	23
1.3 Особливості управління розвитку компетенцій логістичного персоналу	36
1.4 Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ.....	43
2.1 Сучасний стан та основні складові процесу розвитку компетенцій персоналу логістичних провайдерів в Україні.....	43
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ЗАММЛЕР.....	55
2.3 Аналіз управління клієнтоорієнтованим розвитком логістичного персоналу в групі компаній ЗАММЛЕР.....	67
2.4 Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В ГРУПІ ЗАММЛЕР.....	76
3.1 Напрями удосконалення розвитку компетенцій логістичного персоналу	76
3.2 Напрями удосконалення управлінням розвитком компетенцій логістичного персоналу.....	86
3.3 Розробка концептуальної моделі діджитал управління розвитком компетенцій логістичного персоналу.....	93
3.4 Віртуальна платформа розвитку компетенцій логістичного персоналу та економічне обґрунтування її впровадження.....	99
3.5 Висновки до розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
Додаток А Клієнтура Collaborator.....	124

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

КНТЕУ – Київського Національного Торговельно-Економічного Університету.

BVL – Bundesvereinigung Logistik.

CILT –Chartered Institute of Logistics & Transport.

CLI – Центр інновацій у латиноамериканській логістиці.

CPC – сертифікатів професійної компетентності

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals.

ELA – Європейської логістичної асоціації

FIATA – Міжнародна федерація транспортно-експедиторських асоціацій.

IRU – Міжнародний союз автомобільного транспорту

LMS – Система управління корпоративним навчання.

MIT – Массачусетський технологічний інститут.

SCM – Управління ланцюгами постачання.

ВСТУП

Сучасне суспільство знаходиться на етапі розвитку цифрового суспільства. Для вітчизняних підприємств це означає, що вони повинні все більше уваги приділяти формуванню нематеріальних активів, генерувати інтелектуальні цінності і застосовувати їх для створення економічних цінностей [81]. Система віртуального управління розвитком компетенцій персоналу в компаніях має бути рушієм інновацій, здобуття нових знань і забезпечувати базу знань для розвитку компетенцій логістичного персоналу, засновану віртуальних платформах, використанні штучного інтелекту, машинного навчання, прогнозної аналітики даних, віртуальній та доповненій реальності, а також Інтернету речей. Ці цифрові інновації докорінним образом змінюють систему управління розвитком компетенцій та удосконалюють саму систему підготовки персоналу, за рахунок чого збільшують результативність розвитку компетенцій персоналу.

Особливості впровадження хмарних технологій у навчальному процесі досліджують чимало іноземних і вітчизняних вчених. Серед останніх публікацій слід відзначити роботи В.Ю.Бикова, присвячені основам формування інформаційно-комунікаційних технологій навчальних закладів і моделям відкритої освіти [7,8], О.О.Гриб'юка про перспективні напрями використання хмарних технологій в освіті [11], Г.Д.Кисельова про застосування хмарних технологій у дистанційному навчанні [26], Ю.Ю.Дюлічевої про особливості управління навчанням у «хмарах» [16], а також В.П.Іваннікова [21], Ю.Г.Лотюка [36] і ін. Розвиваючи ідеї щодо модернізації навчального процесу через можливість організації віртуального процесу навчання за допомогою хмарних технологій, Шишкіна М.В. вводить поняття е-дистанційного навчання, під яким розуміє «різновид дистанційного навчання, за яким учасники і організатори навчального процесу здійснюють переважно індивідуалізовану взаємодію як асинхронно, так і синхронно у часі, переважно і

принципово використовуючи електронні транспортні системи постачання навчальних матеріалів і інших інформаційних об'єктів, комп'ютерні мережі Інтернет/Інтранет, ІКТ» [67, с. 132]. Автори [46] звертають увагу на особливості використання хмарних технологій в бізнесі, а Угрин Д.І. і Шевчук С.Ф. визначили досить привабливі перспективи досліджень в сфері хмарних обчислень [61]. Протягом останніх років з'являються публікації щодо можливостей використання хмарних технологій в сфері логістики, зокрема, роботи [19,22,57]. Ґрунтовні дослідження провела Григорак М.Ю. щодо формування професійних компетенцій менеджерів з логістики у віртуальних лабораторіях з використанням хмарних технологій [12].

Попри це практично відсутні дослідження в сфері застосування використання сучасних цифрових рішень як штучний інтелект, машинне навчання, прогнозна аналітика даних, віртуальна та доповнена реальність, а також Інтернет речей під часу правління розвитком компетенцій логістичного персоналу.

Саме тому, метою магістерської роботи стали розробка сукупності методичних та практичних рішень з управління розвитком компетенцій персоналу логістичних провайдерів на платформах віртуальної підготовки з використанням штучного інтелекту, а також машинного навчання, прогносної аналітики даних, віртуальній та доповненій реальності, а також Інтернету речей з метою створення індивідуальних траєкторій розвитку компетенцій кожному окремо співробітнику для досягнення більш швидких та якісних результатів від навчання.

Проблемною ситуацією, що потребувало рішення, визначено відсутність індивідуального підходу до розвитку компетенцій персоналу в логістичних компаніях, так як загалом проводиться адаптаційний розвиток компетенцій в усіх компаніях, і лише в найкрупніших пропонується можливість зовнішнього розвитку компетенцій в рамках власної посади за ініціативи працівника, з орієнтацією на те, що він краще знає, що йому треба удосконалювати.

Метою роботи стало розробка проектних пропозиції з удосконалення системи управління розвитком компетенцій персоналу логістичних провайдерів з метою забезпечення надання якісних послуг логістичній клієнтурі.

Завданнями дипломної роботи стали:

- дослідження різниці між компетенціями та компетентністю;
- дослідження зв'язку між кваліфікацією, компетенціями та компетентностями;
- визначення переваг від розвитку компетенцій персоналу в компанії;
- дослідження концептуальної моделі стратегії навчання;
- порівняння концепцій розвитку компетенцій персоналу;
- побудова схеми управління розвитком компетенцій логістичного персоналу та етапів формування системи управління розвитком компетенцій логістичного персоналу;
- аналіз сучасного стану та основних складових процесу розвитку компетенцій персоналу логістичних провайдерів в Україні;
- аналіз розвитку та поточного стану діяльності ЗАММЛЕР Україна, включаючи діагностику основних господарських та фінансових показників діяльності;
- аналіз управління клієнтоорієнтованим розвитком логістичного персоналу в групі компаній ЗАММЛЕР;
- визначення напрямів удосконалення розвитку компетенцій логістичного персоналу та управління ними;
- побудова концептуальної моделі управління розвитком компетенцій логістичного персоналу;
- проведення економічного обґрунтування використання віртуальної платформи розвитку компетенцій логістичного персоналу;

Об'єктом в магістерській роботі стали компетенції персоналу логістичних провайдерів.

Предмет дослідження – управління розвитком компетенцій персоналу логістичних провайдерів.

Наукова новизна дипломної роботи полягає в розробці концептуальної діджитал-моделі управління розвитком компетенцій логістичного персоналу, яка включає загальнонаціональну базу відомостей по компетенціям людей, яку можуть використовувати менеджери по персоналу для складання профілів та знаходження рівня існуючих компетенцій у логістичного персоналу. Крім того, дана модель доповнюється цифровими платформами з розвитку компетенцій логістичного персоналу заснованих на використанні штучного інтелекту, машинного навчання, прогнозної аналітики даних, хмарних технологіях, доповненої та віртуальної реальності, а також інтернеті речей. За рахунок цих цифрових технологій можна досягти побудови індивідуальної траєкторії розвитку компетенцій кожного окремого логістичного співробітника, яка допоможе в максимально короткі терміни та надзвичайно якісно здійснити поглиблення знань та вмінь, що відповідає відповідній компетенції.

Під час роботи використовувалися загальнонаукові та емпіричні методи наукового дослідження, такі, як: системний метод, метод узагальнення, групування, опису. Для логічної побудови роботи був використаний структурно-логічний аналіз та узагальнення, метод індукції та дедукції.

При проведенні «польових» досліджень в ЗАММЛЕР Україна були проведені опитування персоналу, який задіяний в управлінні персоналу, а також інші працівники в рамках розвитку їх компетенцій.

Під час обґрунтування проектних пропозицій використовувалися:

– розрахунок чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми рентабельності та дисконтованого терміну окупності проекту для обґрунтування впровадження віртуальної корпоративної системи управління розвитком компетенцій.

Джерелами інформації під час дипломного дослідження стали:

– науково-методичні розробки вітчизняних та закордонних фахівців з логістики з управління розвитком компетенцій

– науково-методичні розробки вітчизняних фахівців з управління розвитком компетенцій персоналу в логістичних компаніях;

– науково-методичні розробки вітчизняних та закордонних фахівців в сфері управління персоналом;

– статистична та бухгалтерська звітність про фінансово-господарську діяльність ЗАММЛЕР Україна (бухгалтерські баланси, фінансові звіти, аналітичні огляди), накази, розпорядження, положення та інструкції, що стосуються діяльності логістичних підрозділів та підрозділу управління персоналом.

Під час підготовки дипломної роботи використовувався пакет MS Office, а саме Word – для підготовки матеріалів дипломної роботи, Excel – для проведення розрахунків та побудови графіків і діаграм, Visio – для побудови схем, алгоритмів та концептуальної моделі.

Апробація результатів магістерської роботи була проведена через публікацію тез в збірнику матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми організації перевезень та управління на повітряному транспорті» за темою «Формування системи управління розвитком компетенцій логістичного персоналу».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Актуальність розвитку компетенцій персоналу в діяльності організацій

Для забезпечення конкурентоспроможності організації важлива роль належить якості персоналу, що характеризує його здатність задовольняти потреби організації у досягненні тактичних та стратегічних цілей.

Найважливішою властивістю якості персоналу є компетентність, а кінцевим результатом всіх зусиль з управління працею, активізації людських ресурсів має стати збільшення сукупності ключових компетенцій персоналу організації.

В управлінні розвитком персоналу організацій, при здійсненні професійної орієнтації, підготовки кадрів у професійних навчальних закладах, технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду, їхнього комплексного оцінювання часто використовують терміни «компетентність» і «компетенція» як синоніми.

Вважається, що термін «компетенція» вперше був впроваджений у 1959 році Р. Уайтом, який визначив компетентність як ефективну взаємодію людини з усім, що її оточує [99].

У 1982 р. у США були опубліковані результати наукових досліджень В. Макелвіла, які теоретично доводили, що сутністю будь-якої організації, її основою є наявний набір компетенції всіх працівників компанії [62, с. 167]. Спершу терміни «компетентність» і «компетенція» як у наукових дослідженнях, так і в практиці роботи служб персоналу використовувалися як синоніми. Однак, на думку Ч. Вудруфа, слід розрізняти зазначені поняття:

– компетентність – це поняття стосується людини, воно передбачає аспекти поведінки, що стоїть за компетентним виконанням роботи;

– компетенція – це поняття стосується роботи, сфери професійної діяльності, в якій людина є компетентною [100, с. 30–33].

Згідно до визначення закордонних практиків, компетенції – це поєднання:

– конкретних знань, які хтось має з певної професії або в певній галузі.

– однієї або кількох навичок. Навички в основному відносяться до фізичних і розумових дій і завдань, які хтось освоїв;

– ставлення та риси характеру особистості. Наприклад, чиєсь ставлення до колег, чиєсь почуття обов'язку чи темперамент [82].

Треба відзначити, що більшість англomовних перекладів спираються на синонімічність понять «компетенція» та «компетентність».

Науковці Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко для з'ясування відмінності щодо сутності понять «компетентність» і «компетенція» наводять такий приклад: те, що фахівець служби управління персоналом знає про працівника, техніку, технологію та організацію праці – це його компетентність у даних питаннях. Водночас те, як він відповідає на питання потенційного працівника, як надає йому додаткову інформацію – все це і буде визначати його ефективність як фахівця та відноситься до його компетенцій [47, с. 596]. Тобто Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко під компетенцією розуміють аспекти поведінки, які стоять за компетентним виконанням роботи. Між тим далі вони зазначають, що компетенція – це комплексне поняття, котре включає у себе особистісні особливості людини, його здібності, досвід, мотивацію, і, безумовно, поведінку, тобто як людина реалізує наявний у неї потенціал (здібності, особистісні риси, знання) у тому, що і як він робить: як працює з інформацією (аналіз, виділення пріоритетів, висновки), як відстоює свою позицію (наскільки він наполегливий, наскільки переконливий у наведених аргументах), як встановлює контакт і підтримує взаємовідношення, як взаємодіє з клієнтами, підлеглими, колегами і т.д. [47, с. 602]. Таким чином, заперечуючи попередній висновок, вони фактично ототожнюють поняття «компетентність» та «компетенція».

Компетенція є характеристикою повноважень організації, посади й становить сукупність повноважень (прав та обов'язків), які має чи повинен мати певний орган і посадові особи відповідно до законів, нормативних документів, статуту, положень [63, с. 203].

На думку Савченко В.А., компетенція має безпосереднє відношення до посади, робочого місця працівника в організації, зміст вимог яких до нього визначається положенням про структурний підрозділ, його посадовою інструкцією, профілем посади, сфери професійної діяльності. Відповідаючи зазначеним вимогам, людина є компетентною на конкретній посаді чи робочому місці, у сфері професійної діяльності [56, с. 325]. Отже, компетенція – це характеристика повноважень організації чи посади (робочого місця) конкретного працівника і являє собою сукупність прав та повноважень, якими наділений конкретний орган або посадова особа, працівник організації відповідно до чинного законодавства і нормативних актів, статутів, положень, угод, договорів тощо. Компетенція відноситься до органу управління, підприємства, робочого місця, сфери професійної діяльності, в якій працівник компетентний. Вона має безпосереднє відношення до процесу трудової поведінки посадової особи чи працівника організації [56, с. 327].

На думку І.А. Ібрагімова, компетенція – це «сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи». Компетентність розглядається як «сукупність якостей, знань і навиків працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень якого-небудь органу або посадовця згідно законам, нормативним документам, статутам, положенням» [20, с. 134].

Характеристика професійної компетентності має складну структуру. Зімня І.А. вважає, що професійна компетентність персоналу передбачає наявність у нього організаційної, економічної та правової культури [27].

Струде К.А. класифікує компетентність за сферами застосування і виділяє в ній професійну компетентність, до складу якої входять: знання, вміння й навички в певній галузі, методичну компетентність – здатність самостійно

вирішувати виникаючі проблеми, наявність системного мислення і соціальну компетентність, яка передбачає здатність до спілкування, співробітництва, здібність до вирішення конфліктів, ініціативність [58, с. 14-15].

Преображенська О.С. пов'язує компетентність з колом знань, вмінь та навичок, засвоєння й опанування якими формує у людини здатність здійснювати ту чи іншу частину професійної діяльності, а у суспільному житті – здатність позиціонувати себе в тій чи іншій сфері суспільної діяльності. При цьому кожна окрема компетенція не є простою сумою вказаних знань, вмінь та навичок – вона включає ще деяку синергетичну складову [55].

В монографії колектив авторів приводить своє уточнення поняття «професійна компетентність». На їх думку, вона містить не лише уявлення про кваліфікацію (професійні навички як досвід діяльності, вміння та знання), а й освоєні соціально-комунікативні та особистісні здібності, що забезпечують самостійність професійної діяльності» [51, с. 454].

Інколи в роботах науковців можна зустріти синонімічне тлумачення понять «компетентність» і «професіоналізм». Під професіоналізмом розуміють «інтегровану особистісну характеристику людини, що на високому рівні опанувала норми професійної діяльності і професійного спілкування; має професійні ціннісні орієнтації, дотримується професійної етики; розвиває свою особистість засобами професії; збагачує досвід професії; прагне викликати інтерес суспільства до результатів своєї професії, гнучко враховує нові запити суспільства до професії». Однак, професіоналізм не варто ототожнювати із компетентністю. Поняття «професіоналізм» слід сприймати як загальну характеристику здатності фахівця ефективно виконувати свої функції у професійній діяльності. Компетентність же, є «своєрідним індикатором, якісно-кількісною характеристикою рівня професіоналізму». Доцільність введення поняття «професійна компетентність» обумовлена багатоаспектністю його застосування та метою, з якою підприємства займаються її розвитком. Необхідно звернути увагу на те, що більшість фахівців розглядають професійну компетентність персоналу або працівника як статичне явище, не враховуючи

той факт, що знання, вміння та навички з часом змінюються. Їх динамічність пояснюється тим, що елементи професійної компетентності мають різний життєвий цикл, який необхідно враховувати в аналізі даного явища для отримання його об'єктивної оцінки [10, с. 227].

Виходячи з вищесказаного поняття «компетенція» не є заміником понять «кваліфікація», «компетентність». Представимо в табл. 1.1. розвинуте розмежування понять: «компетентність», «компетенція», «кваліфікація» надане українським науковцем Кузьменко О.М.

Таблиця 1.1 – Співвідношення понять «компетентність», «компетенція», «кваліфікація»

№ з/п	Ознака		
	Компетентність		
	Компетенція		Складається з окремих компетенцій
Кваліфікація	Проявляється лише в дії, орієнтована на результат		
1.	Невід'ємна від суб'єкта	Проявляється лише в дії, орієнтована на результат	
2.	Описує стандарт виконання професійної діяльності на конкретному робочому місці	Описує здатність вирішувати професійні завдання, досягати результату, який задовольняє початковим вимогам	
3.	Характеризує готовність до певного виду діяльності але не завжди фактичній можливості її виконання	Фактори формування компетенцій: знання, вміння, здібності та навички, дії, досвід, мотивація	
4.	Наявність унікальних можливостей	Наявність унікальних компетенцій	
		Наявність оперативних і мобільних знань	
		Наявність унікальних здібностей	

Джерело: [30, с.3]

Треба відмітити, що відповідно до Закону України «Про освіту» надане визначення компетентності як динамічній комбінації знань, умінь, навичок,

способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [1].

Отже, можна стверджувати, що [34]:

- компетентність – сукупність компетенцій;
- компетенція – особиста властивість спеціаліста вирішувати визначений тип професійних задач.

Сьогоднішній ринок праці – це динамічне середовище. Розвиток діджиталізації постійно вимагає нових компетенцій і навичок, в той час як багато традиційних робочих місць зникають або втрачають позиції. Крім того, дедалі більше компаній та державних установ потребують висококваліфікованих співробітників, які прагнуть вчитися і готові розвиватися разом з організацією.

З іншого боку, сьогоднішні професіонали також вимогливі. Більша кількість персоналу покоління «Millennium» не тільки працюють, щоб оплачувати рахунки, але й шукають значущу посаду, яка пропонує можливості для зростання та задоволення. У недавньому дослідженні майже дві третини співробітників, які взяли участь у роботі, віддали перевагу роботі з помірним доходом і великою кількістю можливостей для зростання, ніж щось нескладне і одноманітне, але оплачуване дуже добре [82].

Це означає, що і роботодавці, і працівники виграють від розвитку компетенцій. Можна стверджувати, що розвиток компетенцій – це практика розвитку однієї або кількох компетенцій певним чином і в певному напрямку.

«Розвиток компетенцій» відноситься до:

1. Удосконалення наявних компетенцій. Шляхи досягнення цього включають цілеспрямовані вправи, отримання додаткових знань і зміну ставлення до удосконалення.
2. Додавання нових компетенцій у професійний арсенал персоналу. Це передбачає безперервне навчання та відкритість до нових викликів.

З організаційної точки зору розвиток компетенції має дві основні цілі:

– покращити узгодженість компетенцій співробітників зі стратегічними цілями організації;

– стимулювати та розвивати залучення співробітників до організації, результатом якого є задоволення персоналу і менше виснаження [82].

Розвиток компетенцій дає багато переваг як для організацій, так і для окремих співробітників, перелічимо основні з них (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Переваги розвитку компетенцій персоналу в компанії

Джерело: розроблено на основі [82]

1. Підвищення конкурентоспроможності. Розвиток компетенцій покращує відповідність між стратегічними цілями організації та компетенціями її співробітників. Це зміцнює в кращу сторону конкурентну позицію компанії і робить її більш перспективною.

2. Покращене прийняття рішень. Розвиток компетенції сприяє ретельному відображенню всіх сильних і слабких сторін персоналу компанії. Ця інформація дає змогу підвищити ефективність бізнес-процесів компанії і уникнути надмірної чи недостатньої кількості персоналу на будь-яких спеціалізованих проектах.

3. Набір та утримання персоналу стають легшими. Жодна організація не хоче мати високу плинність кадрів. З огляду на безперервність бізнесу, важливо

залучити потрібних людей і залучити їх до організації на тривалий період часу. Розвиток компетенції полегшує це. Компанія отримує розуміння того, які компетенції потрібні її співробітникам, а співробітники, які мають змогу розвиватися у такій компанії, вважають її більш привабливим роботодавцем.

4. Покращений сервіс. Вірний розвиток компетенцій персоналу дозволяє легше досягти першокласного сервісу. Отже, якість послуг і продуктів компанії підвищується, що покращує результати та зміцнює зв'язок із клієнтами, а останнє є дуже важливо в нашу епоху, коли персоналізація та високий рівень обслуговування є рушійною силою доданої вартості та лояльності клієнтів.

5. Покращена безпека та зменшення ризиків. Після того, як усі співробітники мають чітке розуміння потрібних компетенцій та навичок, виробничі лінії та виробничі процеси можна безпечно організувати від початку до кінця, наслідком якого є покращена безпека та зменшення нещасних випадків на виробництві.

6. Забезпечення потенціального персоналу в майбутньому. Розвиток компетенцій дозволяє підготувати високопотенційних співробітників до їхньої майбутньої ролі, гарантуючи, що у компанії завжди буде правильний наступник, у разі виходу на пенсію або звільнення попереднього працівника з такої позиції.

7. Зростання співробітників. Розвиток компетенцій є ефективним інструментом для сприяння особистому та професійному зростанню, що спрямовує співробітників на те, щоб краще зрозуміти свій власний потенціал, дозволяючи їм відточувати наявні та розвивати нові компетенції більш цілеспрямовано.

Отже, можна стверджувати, що оптимальне управління компанією полягає в отриманні вигоди із компетенцій персоналу цієї компанії. Таким чином, ключова компетенція – це стратегічний потенціал компанії. Тому вчені [9,18,28,30,32] насамперед розглядають персонал підприємства як ключову компетенцію, яка визначає конкурентні переваги підприємства. Щоб вірогідно

в цьому переконатись, слід розглянути наступні ознаки персоналу підприємства як ключової компетенції:

- стратегічна спрямованість розвитку персоналу підприємства обумовлені взаємозв'язком зі стратегією компанії та стратегічними спрямуваннями ринку;

- управління персоналом компанії як ключовою компетенцією чітко, однозначно формулюється на основі процесів його формування і розвитку, відтворення, накопичення та модифікації;

- персонал окремо взятої компанії є унікальним, оскільки він не може бути точно відтворений конкурентами в силу багатоаспектності проявів та неповторюваності складових структурних елементів;

- знання, а не обставини, умови чи які-небудь засоби, є основними структурними елементами персоналу компанії;

- завдяки гнучкості здібностей ядра персоналу - людини та таким характеристикам, як мобільність, творчий підхід, накопичення та засвоєння все більшого обсягу інформації та ін., персонал компанії може адаптуватися під нові вимоги ринку;

- персонал компанії, представлений його носієм – людиною, безпосередньо пов'язаний з усіма видами діяльності підприємства через соціально-трудова відносини; значна частина цінності продукту, яка створюється через систему соціально-трудова відносин, що виникають та формуються в процесі виробничої діяльності з приводу використання трудових ресурсів, є значимою для споживача [18].

Таким чином, на розвиток компетенції персоналу в компанії впливає організована система управління персоналу компанією, в яку входять: структура персоналу, мотивація персоналу, кадрова політика персоналу, оцінка персоналу, підбір персоналу та навчання персоналу, а також організаційно-управлінські, фінансово-технологічні, навчально-методичні та морально-психологічні умови, як представлено на рис. 1.2.

Отже, задля розвитку компетенцій у персоналу компанії мають здійснювати такі постійні заходи:

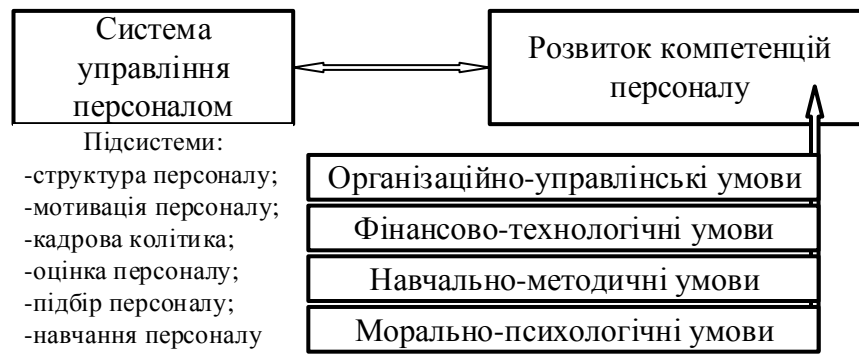


Рисунок 1.2 – Зв'язок системи управління персоналу з якісним розвитком компетенцій персоналу компанії

- розміщувати працівників на відповідні робочі місця; стежити за навчанням співробітників, якістю та своєчасним виконанням робіт;
- зацікавлювати у професійній відповідності працівників;
- залучати нових працівників;
- створювати умови для творчої співпраці;
- приймати рішення щодо проблем, які безпосередньо впливають на людей;
- контролювати трудові витрати;
- шукати шляхи запобігання майбутнім ускладненням;
- забезпечувати мікроклімат у колективі;
- турбуватися про здоров'я і фізичний стан працівників.

В сучасних організаціях компетенціям відводиться важлива роль у кадровій політиці і практиці управління персоналом. В деяких організаціях набір компетенцій в центрі всієї роботи з персоналом і використовується в конкретних цілях. Теорія компетенцій була розроблена американськими психологами, які після багаторічних досліджень дійшли висновку стратегічного значення компетенцій на прогнозування якості виконання його роботи. Встановлено, що професійні компетенції наполовину щезають приблизно за 2-3 роки і протягом 5-7 років зникають повністю, якщо людина не вчиться, не одержує нові навички і здібності власними силами [6, с. 25].

Таким чином, актуальність розвитку компетенцій персоналу компанією полягає в досягненні ним в подальшому значних конкурентних переваг за рахунок збільшення задоволеності клієнтів.

1.2 Сучасні концепції управління розвитком компетенцій персоналу

Елстон Е. та Кок Г. зазначають, що розвиток компетенції визначається як загальне позначення різних заходів, які можуть бути використані для впливу на пропозицію компетенції на внутрішньому ринку праці (в окремих співробітників, груп працівників або всієї групи персоналу). Точніше, це може стосуватися заходів щодо:

- найму, просування по службі (наприклад, планування кар'єри) та мобільності персоналу (внутрішньої та/або зовнішньої);
- навчання або тренінгу персоналу, наприклад, за допомогою внутрішніх або зовнішніх курсів;
- заплановані зміни завдань або організації роботи за допомогою різних типів заходів (наприклад, розвиток посади, ротація посад, організація команди) з метою сприяння неформальному навчанню на роботі [77, с.7].

Таким чином, розвиток компетенції може стосуватися одного або кількох із цих заходів. Ці заходи можуть бути запланованими, але також слід звернути увагу на незаплановані чи непередбачувані, які може мати місце. У зв'язку з цим слід зазначити, що термін «розвиток компетентності» іноді набуває іншого значення, а саме для позначення індивідуальних процесів навчання, за допомогою яких набувається компетенція. Тому можна розрізняти значення терміну «розвиток компетенції», пов'язане з організацією та індивідуальним.

Ще один важливий момент, на який слід наголосити, – це те, що різні стратегії та методи розвитку компетенції можна комбінувати, що також часто трапляється на практиці. Можна навіть стверджувати, що потрібно прагнути до

інтеграції двох або більше згаданих стратегій, щоб сприяти кваліфікованому навчанню на робочому місці. Фактично, останній аргумент отримав підтримку в нещодавно проведеному дослідженні практики розвитку компетенцій у скандинавських країнах [79]. Одним із результатів цього дослідження стала аналітична модель для класифікації стратегій навчання на робочому місці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Концептуальна модель стратегій навчання

№ з/п	База	Індивідуальна стратегія навчання	Стратегія навчання компанії
1.	Теоретична	Шкільна модель	Підвищення кваліфікації. Безперервна освіта
2.	Практична	Стажування (неформальне навчання на роботі)	Організаційне навчання та розвиток

Джерело: [77, с.8]

Модель підкреслює той факт, що формальні та неформальні аспекти навчання, а також індивідуальні та соціальні аспекти навчання є фундаментальними та неодмінними вимірами навчання. При використанні моделі для визначення місцезнаходження різних підходів до перспективних практик було дивно, що жодна стратегія не може бути розміщена лише в одній клітинці. Усі перспективні практики розташовувалися в двох і більше клітинках. Цей висновок доповнює розуміння інтеграції та цілісності як основних вимірів можливостей навчання та якостей навчання на робочому місці.

Згідно з наведеним вище визначенням, формальна освіта є лише одним із кількох можливих заходів для розвитку компетентності на робочому місці. Крім того, слід підкреслити, що діяльність, основною метою якої не є розвиток компетентності, може мати на увазі розвиток компетенції для особистості як вторинний ефект і, отже, може розглядатися як навчання/розвиток.

Модель розвитку персоналу може бути чітко пов'язана з переважаючою тенденцією просування цінності і важливості компетенцій, виходячи з припущення, що ефективне управління компетенціями співробітників створює цінність організації [17, с. 77].

Тому модель розвитку персоналу, заснована на компетенціях, видається особливо важливою на етапі розвитку. Можна стверджувати, що [5,35]:

– сучасні підприємства наділяють винятковою важливістю якість та мотивацію своїх співробітників;

– питання компетенцій сприймаються як найважливіший аспект сучасних організацій;

– конкурентна перевага в сучасних підприємствах ґрунтується на ефективному використанні людських ресурсів.

Тому сильна база знань та наголос на розвитку компетенцій є ключовими характеристиками сучасних організацій. Можна погодитися з думкою дослідників, які вважають, що сучасна модель розвитку персоналу відрізняється низкою факторів, пов'язаних з характером роботи та способами організації та управління [15,40]:

1) висококваліфіковані співробітники, які виконують роботу, засновану на знаннях, з використанням інтелектуальних та символічних навичок;

2) досить високий рівень автономії та важливість організаційної ієрархії (з переважанням самоорганізації та розосереджених повноважень);

3) використання адаптивних, спеціальних організаційних форм (скорочення бюрократії);

4) потреба у широкому спілкуванні для координації та вирішення проблем (внаслідок високого рівня невизначеності та поінформованості про проблеми спільної роботи);

5) ідіосинкратичні послуги/продукти для клієнта (послуги, орієнтовані на клієнта та ситуативно скориговані);

6) асиметрія інформації та влади (часто на користь співробітника, а не клієнта – в результаті позиції експерта, такого як співробітник);

7) суб'єктивна та невизначена оцінка якості (складні проблеми, рішення, що включають нематеріальні елементи, вимагають суб'єктивної та невизначеної оцінки якості).

Таким чином, для всіх сучасних компаній залучення, утримання та розвиток компетентних співробітників є серйозною проблемою, оскільки їхній успіх безпосередньо залежить від їхньої здатності керувати людськими ресурсами, особливо з погляду компетенцій.

Змінюються процеси розвитку та управління людськими ресурсами, основою яких все частіше стає створення відносин із співробітниками, заснованих на довірі, взаємності та формування можливостей для розвитку всередині організації. Такий підхід спричинив інтерес до альтернативних підходів до розвитку персоналу, включаючи перспективу компетентності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Ключова різниця між «традиційною моделлю розвитку персоналу та моделлю, що заснована на компетенціях

№ з/п	Традиційна модель розвитку персоналу	Модель розвитку персоналу, що заснована на компетенціях
1	2	3
1.	Підґрунтя:	
2.	Аналіз посад та опис посадових обов'язків становлять основу традиційної моделі розвитку персоналу. Аналіз завдання визначає характер процесу найму та відбору, адаптації, навчання, винагороди, оцінки співробітників. Посадова інструкція визначає обсяг виконуваної діяльності. Вона не включає опис очікуваних	Компетенції – це особливі властивості, які дозволяють людині успішно виконувати свою діяльність. Виявлення, формування та оцінка компетенцій є основою функціонування моделі розвитку персоналу на основі компетенцій. Мета: виявити у співробітнику ті якості, які дозволяють йому успішно та якісно виконувати свої завдання,

Закінчення таблиці 1.3

1	2	3
2.	результатів, сформульованих з використанням вимірюваних та спостережуваних критеріїв.	та сформувані принципи розвитку персоналу з особливим акцентом на компетенції співробітника.
3.	Основні аргументи на користь такого підходу:	
4.	Суть цього підходу не викликає сумнівів; така модель дозволяє легко адаптуватися до прийнятих рекомендацій. Люди групуються відповідно до організаційної схеми, завдяки якій кожному співробітнику може бути чітко поставлене завдання та реалізовано з його боку.	Такий підхід дозволяє стимулювати ефективність діяльності та використовувати людські таланти для досягнення максимально можливих конкурентних переваг. Така модель розвитку персоналу враховує відмінності в індивідуальних схильності до досягнення конкретних результатів у роботі. Талановиті співробітники працюють набагато ефективніше, ніж люди на аналогічних посадах, досягаючи цілком задовільних результатів. Організація, здатна сприймати та підтримувати розвиток зразкового співробітника, може бути набагато ефективнішою без збільшення кількості персоналу.

Джерело: [17, с. 78]

Згідно з теоретичними припущеннями, розвиток персоналу на основі компетенцій – це нова тенденція в управлінні людськими ресурсами, яка наголошує на певних компетенціях, що використовуються на робочому місці, що дозволяє більш індивідуалізоване управління та розвиток компетенцій у

рамках індивідуальних кар'єрних шляхів. Таким чином, якщо припустити, що компетенції персоналу є одним з найбільш цінних ресурсів, наявних у розпорядженні компанії, завдання кадрових процесів сьогодні полягає не лише у придбанні, оцінці та плануванні розвитку співробітників, але, перш за все, в адаптації їх компетенцій до потреб компанії та використання їх відповідно до цих потреб.

Перевага використання в практиці моделі розвитку персоналу з урахуванням управління компетенціями — це можливість інтегрувати всі галузі управління людськими ресурсами з урахуванням компетентнісного підходу. Впровадження моделі розвитку персоналу з урахуванням управління компетенціями дозволяє поєднувати дії галузях відбору, мотивації, оцінки співробітників, навчання та кар'єрного зростання з допомогою використання підходу компетенцій. Серед різних моделей компетентнісний підхід є особливо близьким до концепції безперервного навчання, яка ставить людину в центр своєї уваги. При підході, заснованому на компетенціях, орієнтиром є співробітник, який обіймає посаду, а не сама посада.

Причини переходу від систем на основі робочих місць до систем, що ґрунтуються на компетенціях, є наслідком змін, що відбуваються на підприємствах, найчастіше спричинених зміною ринкової ситуації. Загалом кажучи, застосування цих рішень є відповіддю на питання, що виникають при управлінні людськими ресурсами. Нижче наведено найважливіші універсальні цілі впровадження моделі розвитку персоналу на основі управління компетенціями [17, с. 78]:

- забезпечення необхідних компетенцій – окремих людей, організацій і, нарешті, всього суспільства – гарантія високої якості праці та життя;
- досягнення високого рівня ефективності та конкурентоспроможності;
- забезпечення та розвиток здатності людей виконувати професійну роботу, і, таким чином, дозволяючи їм самореалізуватися, підтримувати себе та свої сім'ї та жити гідно у всіх вимірах життя;

– адаптація компетенцій до мінливих потреб, що потребує додаткових кваліфікацій, а іноді й перепідготовки, зміни роботи та змісту організаційних ролей, а також необхідної гнучкості.

Під час вивчення наукової літератури щодо розмежування концепцій управління розвитком компетенцій, вважаємо за доцільно їх розділити за школами управління персоналом, як наведено в праці [10, с. 225-226].

Так, Волобоєва І.О. виділяє представників американської школи управління персоналом, які розглядають компетенції як якості (характеристики) людини, що забезпечують успіх у роботі. Тобто американська школа управління персоналом виділяє особистісний підхід та відповідно й спрямовує на розвиток компетенцій за таким підходом.

Другою школою управління персоналом є британська школа, яка пропонує функціональний підхід до тлумачення компетенцій, а відповідно й до управління їх розвитком. Різницю даних підходів представлено в табл. 1.4.

В той самий час, Шкурат М. Є. [68, с. 284] зазначає на тому, що американська концепція розвитку персоналу зорієнтована на індивідуалізм персоналу, в той час як особистісний підхід більш притаманний японській моделі управління розвитком персоналу, навіть в основі японського менеджменту закладено термін «управління людьми», а не «управління персоналом». В Японії існує своєрідна модель навчання і підготовки персоналу. Японські підприємства не вимагають від навчальних закладів спеціальної підготовки. Вони самі навчають свого працівника вже після того, як прийняли його на роботу, попередньо оцінивши здібності кожного. Система перепідготовки і навчання включає в себе навчання під час роботи, навчання після роботи і самоосвіту. Для різних категорій працівників організуються курси, диференційовані за посадами і кваліфікаціями, за темами, необхідними для професійного росту. Слід виділити позитивні сторони такої підготовки [68, с. 287]:

– метою навчання під час роботи є підготовка кваліфікованих працівників, всебічно обізнаних з різних напрямів роботи підприємства, фірми;

- працівникам створюється гнучка система зайнятості і рівності персоналу, незважаючи на займані посади;
- постійне заохочення до самоосвіти;
- застосування різноманітних стимулів для підвищення мотивації праці (підвищення заробітної плати, покращення умов праці, врахування трудових заслуг працівника, службовий ріст);
- корпоративний дух фірми, принцип старшого.

Таблиця 1.4 – Порівняння підходів до поняття «компетенція» та управління розвитком компетенцій

№	Американська школа	Британська школа
1.	1. Суттєві відмінності	
2.	Вивчаються та розвиваються якості персоналу, які забезпечують успіх у роботі	Вивчаються характеристики робочих завдань та очікуваних результатів роботи, на основі яких визначаються компетенції, що потребують розвитку
3.	Компетенція та компетентність синоніми	Компетенції як структурні складові компетентності
4.	2. Предмет дослідження	
5.	Індивідуалістичні характеристики та їх розвиток	Характеристики діяльності, на основі яких визначаються потрібні для розвитку компетенції
6.	3. Основний інструментарій діагностики результатів розвитку компетенцій персоналу	
7.	Психологічне тестування	Проектні завдання робочого місця

Джерело: розроблено на основі [10, с. 225-226].

Окремим елементом управління розвитком компетенцій в японській концепції можна визнати систему кадрової ротації. Суть системи полягає в переміщенні працівників по горизонталі і вертикалі через кожні 2–3 роки.

Ротація відбувається без згоди працівника з метою розширення його кругозору, збільшення знань, виявлення резервів його росту і підвищення якості продукції. Японці вважають, що саме такі методи призводять до того, що спеціаліст, керівник в деталях знає всю специфіку виробництва свого підприємства, його важко ввести в оману, ймовірність прийняття непрофесійного рішення є нульовим, збільшується гнучкість взаємодії між ланками керівництва.

Згідно до досліджень Ерпенбек і Зауер, розвиток компетенції означає «процес розширення, реструктуризації та оновлення професійних, методичних, соціальних та особистих можливостей людини для дій». Як наслідок, розвиток компетенції не може виникнути на основі знань чи навичок, які навчаються в тренінги, хоча обидва є необхідними передумовами для успішного розвитку компетенції. Але класичні тренінги дають саме це: певні знання чи певні навички. Недоліком такого типу навчання є те, що учасникам не завжди зрозуміло, як, коли і де необхідно застосувати отримані знання. Тому головною проблемою є практична релевантність, тобто втілення в життя того, чого навчилися. Іншими словами: у таких видах тренінгів не розвиваються компетенції [70].

Замість того, щоб покладатися на класичні навчальні програми, останніми роками було зосереджено на так званих програмах розвитку компетенцій. Вони відрізняються від тренінгів тим, що основним напрямком є практика. Перш за все, ці програми призначені для фактичного застосування того, чого навчилися. Тут слід підкреслити, що теорією ні в якому разі не нехтують, а скоріше відбувається взаємодія теорії та практики, тоді як класичні навчальні програми часто спиралися лише на теорію. На першому етапі можна констатувати, що успішні програми розвитку компетенції мають намагатися допомогти людям реалізувати передачу набутих знань на практиці. Але це призводить до питання, як це зробити. Отже, варто визначити, що відрізняє програму розвитку компетенцій від класичної програми розвитку персоналу, де завжди існує небезпека розвитку навичок і отримання знань, але вони можуть бути неактуальними для практики.

Для цього спочатку слід розглянути концепцію мета-компетенції. Цей термін вперше використав Бургойн у 1988 році. За його словами, це спеціальна компетенція, яка дозволяє адаптувати або навіть розвивати навички в конкретних ситуаціях [70]. У цьому відношенні вищезазначене твердження про те, що всі компетенції можна знайти в чотирьох категоріях (професійні компетенції, методичні компетенції, соціальні компетенції, само-компетенції), має бути модифіковано. Мета-компетенції – оскільки їх в кінцевому підсумку слід розуміти як компетенцію з використання компетенцій – не можна просто віднести до вищезгаданих типів.

Відношення мета-компетентності до інших формально можна порівняти з відношенням компетенції до дій. У цьому сенсі Ерпенбек визначає мета-компетенції «як початкові диспозиції, які спочатку обґрунтовують і сприяють розвитку базових і похідних диспозицій самоорганізації, а саме компетенцій». Отже, вони є компетенціями, оскільки вони впливають на дії і, на відміну від інших компетенцій, не відразу й безпосередньо. У цьому відношенні мета-компетенції має сенс розуміти як непрямі, а класичні – як прямі.

На початку 2019 року The Economist представив результати досліджень 19 бізнес-секторів у 26 країнах світу, у розрізі яких підприємницьке мислення було названо в числі найважливіших навичок сучасної людини. Якраз критичне мислення, творчий підхід, вміння приймати ризики – це і є навички основ підприємництва, підприємницької здібності. Підприємницька здібність – це вміння знаходити нові ідеї і перетворювати їх в бізнес – виступає однією із основних характеристик людини, яку необхідно розвивати у сучасному світі. Підприємницька здатність ґрунтується на ключових компетенціях [6, с. 25].

Автор ключової компетенції – професор стратегічного менеджменту в Лондонській школі бізнесу Гарі Хемел [96]. Проте на офіційному рівні поняття ключової компетенції вперше з'явилося у 1992 році в проекті Ради Європи «Освіта в Європі» [38].

Ключові компетенції – визначальні, універсальні по своєму характеру і ступеню застосування. Являються мета-професійними, так як затребувані всіма професіями різних форм і видів бізнесу.

Ключовою являється компетенція вищого порядку, яка призводить до створення найбільшої долі споживчої вартості. К. Прахалад (Prahalad) і Г. Хемел (Gary Hamel) відмічали, що ключова компетенція характеризується трьома найважливішими складовими: по-перше, вона задовольняє потенційний доступ до широкого спектру ринків, по друге, додає істотну частину споживчої вартості кінцевому продукту/послугі, який/яка сприймається споживачами, і, по-третє, для того, щоб скопіювати ключову компетенцію конкурента, потребуються великі витрати і зусилля [65]. Тобто ключова компетенція дозволяє досягнути в конкурентній боротьбі як якісної переваги продукту/послуги, так і кількісної – зміцнення фінансового стану.

Серед основних ознак ключових компетенцій, що вирізняють їх з-поміж інших є наступні [83]:

- синтез знань, навичок і технологій, носіями яких являються підрозділи і окремі працівники в організації;
- унікальність – вона може бути використана тільки в рамках тієї організації, в якій вона є. Тобто вона притаманна тільки даній конфігурації ресурсів і бізнес-процесів;
- синергетичний ефект, який може бути використаний для посилення інших компетенцій.

Виділяють дев'ять ключових компетенцій XXI ст., серед яких [6, с. 26]:

- системне мислення;
- міжгалузєва комунікація (міждисциплінарний підхід);
- управління проектами і процесами;
- робота з ІТ-системами;
- клієнтоорієнтованість; - робота в умовах невизначеності;
- мультикультурність і відкритість (diversity);
- усвідомленість;

- комунікація.

За експертною думкою академічної спільноти та бізнесу на майбутнє слід готувати фахівців, враховуючи таку ієрархію компетенцій:

- розумові здатності

- когнітивність, гнучність, креативність;

– навички спілкування – мистецтво взаємодії з іншими співробітниками, емоційний інтелект, навички переговорного процесу, сервісна орієнтація, позитивний вплив;

– системні навички – комплексне бачення вирішення проблем, принцип здорового глузду у прийнятті рішень;

- аналітичні навички – критичне мислення.

На основі результатів проведеного аналізу по дослідженню вимог роботодавців були виявлені компетенції, які пред'являються молодим фахівцям. До них відносяться [6, с. 26]: бізнес-бачення, клієнтоорієнтованість, вміння працювати в команді, нахил до постійного навчання, здатність брати на себе відповідальність, вміння вирішувати нестандартні завдання, працездатність, орієнтація на досягнення результату, аналітичне мислення, ініціативність, комунікативність, самоорганізація, вміння працювати в умовах багатозадачності із великим обсягом інформації, адекватність особистої і професійної самооцінки.

Такий набір компетенцій відповідає моделям компетенцій світового бізнес-середовища. Наприклад, канадська модель включає шість груп ключових компетенцій, зокрема:

- креативність (creativity);

- громадянська грамотність (citizenship education);

– критичне мислення і розв'язання проблеми (critical thinking and problem solving);

- виховання характеру (character education);

- кооперація (cooperation);

- комунікація (communication).

Чесність, репутація, вірність слову – універсальні риси будь-якої культури. Програма рівня MBA ставить акценти на лідерство, стратегічне управління, професійну орієнтацію з метою розвинути стратегічне мислення, підприємницькі навички, інноваційність, лідерські якості, розуміння і формування досвіду у визначенні ключових проблем бізнесу, навички міжособистісної взаємодії і командної роботи; дженералістські і фундаментальні позиції в стратегічній перспективі; посилити управлінські та лідерські якості; придбати міжнародні бізнес-зв'язки; інтерпретувати інноваційні методи ведення бізнесу [4].

Таким чином, представимо на рис. 1.3 узагальнену схему концепцій управління розвитку компетенцій персоналу.

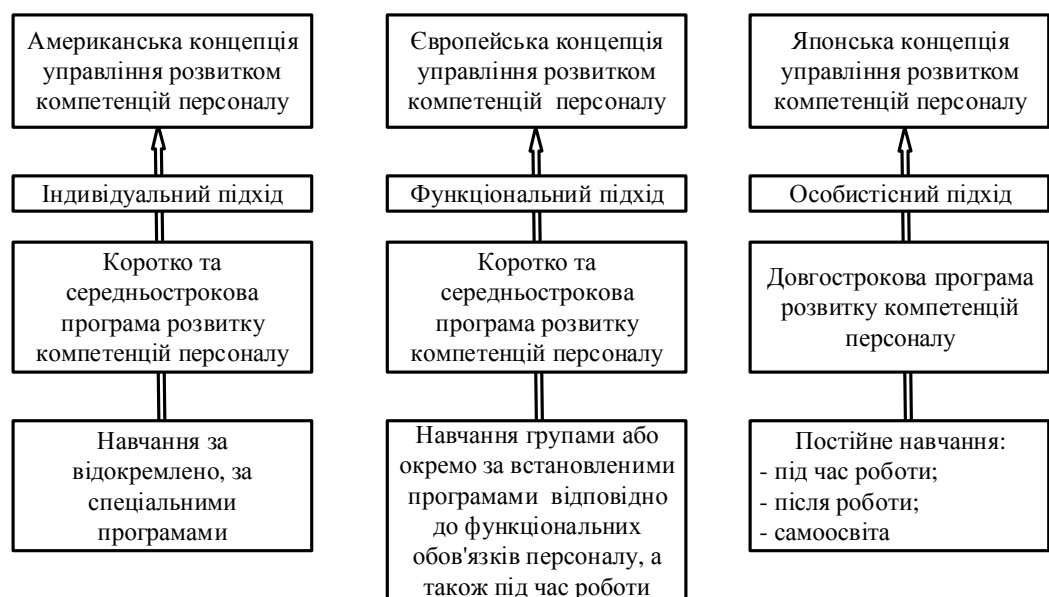


Рисунок 1.3 – Порівняння концепцій управління розвитком компетенцій персоналу

Джерело: власна розробка

Отже, варто відмітити, що основні школи з управління персоналом є американська, європейська та японська. Хоча в американській та європейській школі персоналу й існують різні підходи до розвитку компетенцій персоналу, однак вони направлені на коротко та середньострокову програму розвитку, в той час як в японській системі – передбачена довгострокова програма та

постійне удосконалення кожної особистості, яка працює в компанії. Треба відмітити, що останнє також досягається не лише за рахунок постійного навчання, однак й за рахунок ротацій персоналу з позиції на позицію кожні 2-3 роки.

1.3 Особливості управління розвитку компетенцій логістичного персоналу

В теорії управління персоналом існують різні підходи до його класифікації та структурування. Визначення логістичного персоналу здійснювали на підставі синтезу понять «персонал» та «логістична діяльність». Логістична діяльність це сукупність інтегрованих фазових та функціональних логістичних процесів і операцій спрямованих на трансформацію матеріальних і супутніх потоків. На думку Алькеми В.Г. [3, с. 10]: «логістичний персонал – це сукупність працівників організації задіяних у реалізації комплексу функціональних, управлінських та забезпечуючих процесів та операцій, які спрямовані на трансформацію матеріальних і супутніх логістичних потоків, які є джерелом ресурсів для значного числа суб'єктів в каналах та ланцюгах поставок».

Виходячи з системної декомпозиції елементів логістичної діяльності її персонал може бути диференційований за функціональними сферами логістики, функціями логістичної системи тощо. Для цієї сфери розподілу персоналу характерні наступні особливості [3, с. 10]:

- спільно–взаємодіючий та спільно–послідовний технологічні типи діяльності з високою взаємозалежністю операцій щодо логічною послідовності в часі та закріпленні у просторі;

- обов'язкове знання персоналом суміжних видів діяльності та забезпечення кооперації та координації(синхронізації) окремих функцій та операцій;

- компетенції у сфері експлуатації інформаційно-комп'ютерних систем, формування та управління базами даних сучасних автоматизованих систем, телекомунікацій та радіозв'язку;
- здібності оперативного реагування на мінливість параметрів зовнішнього та внутрішнього логістичного середовища;
- комунікабельність як підхід у зниженні логістичних ризиків;
- комплексне оцінювання результату на підставі системи показників ефективності діяльності.

Для логістичного персоналу розвиток та його ефективність розглядається з позиції забезпечення прийнятних стандартів обслуговування клієнтів з мінімальними логістичними витратами. Традиційна система розвитку персоналу, яка сформувалась за умов становлення ринкової економіки є внутрішньою задачею корпоративного менеджменту і здійснюється в межах підприємства та його підрозділів. В рамках цієї системи розвиток логістичного персоналу розглядається як реалізація різних форм підвищення кваліфікації з домінуванням стажування на робочому місці [3, с. 10].

Першочерговим етапом реалізації стратегії розвитку персоналу є формування матриці перспективної потреби в персоналі. Матриця потреби формується за кількісними, якісними, територіальною та часовою ознакою. На практиці краще створювати три види таких матриць, а саме: матриці річної потреби, матрицю перспективної потреби та матрицю кадрового прогнозу. Матриця перспективної потреби формується на три роки, а матриця кадрового прогнозу на п'ять років [3, с. 11].

Основними завданнями, які необхідно вирішити при формуванні управління розвитком компетенцій персоналу логістичної компанії є:

- розкриття інтелектуального розвитку та передача знань;
- формування умов для кар'єрного росту;
- створення умов для сприятливого психологічного клімату під час навчання в колективі;

– допомога в створенні клімату відповідальності та постійний пошук нових шляхів зростання результативності роботи, збільшення ефективності функціонування логістичних рішень;

– навчання співробітників.

Ефективність мотиваційного середовища розвитку компетенцій логістичного персоналу може бути забезпечена внаслідок:

– заохочення (передбачає пошук таких засобів мотивації, які спонукають співробітника розвивати знання для подальшого виконання якісної, високоефективної роботи).

– кар'єрного зростання – сприяє появі бажання працівників навчатись і самовдосконалюватись, накопичувати інтелектуальний капітал на основі отримання нових знань і їх передачі як всередині, так і поза організацією.

Загалом, сучасну схему управління розвитком компетенцій логістичного персоналу можна представити у вигляді схеми, що відображена на рис. 1.4.

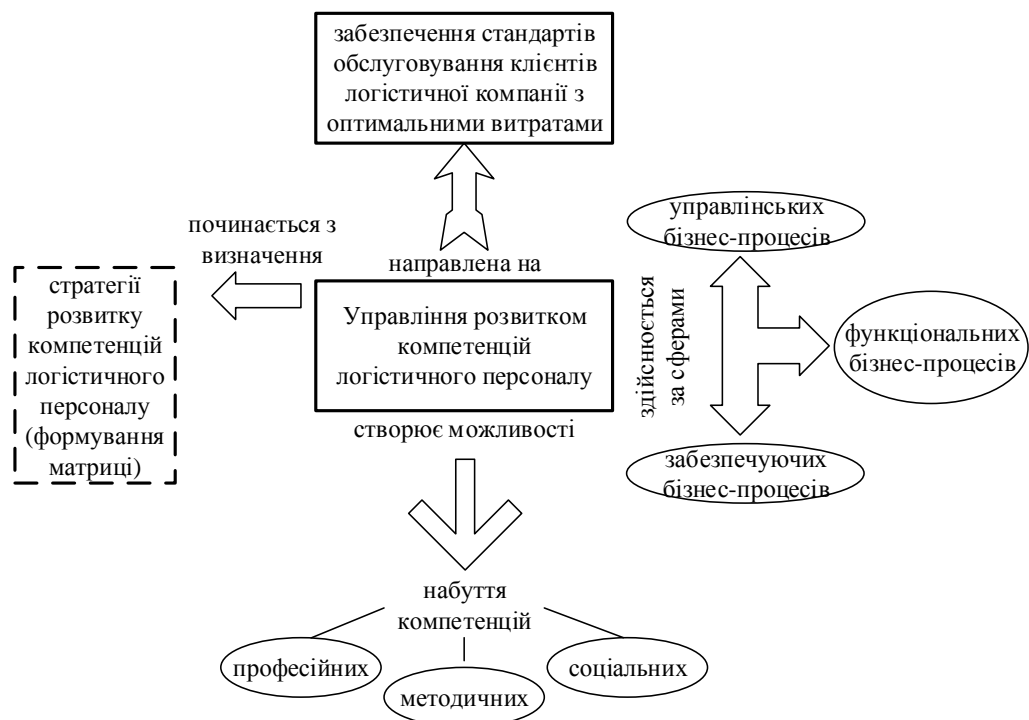


Рисунок 1.4 – Схема управління розвитком компетенцій логістичного персоналу

Джерело: власна розробка

Точний підхід до розробки системи управління розвитком компетенцій логістичного персоналу може відрізнятись залежно від організації, але існує ефективна структура, яка складається з кількох фіксованих кроків (рис. 1.5):

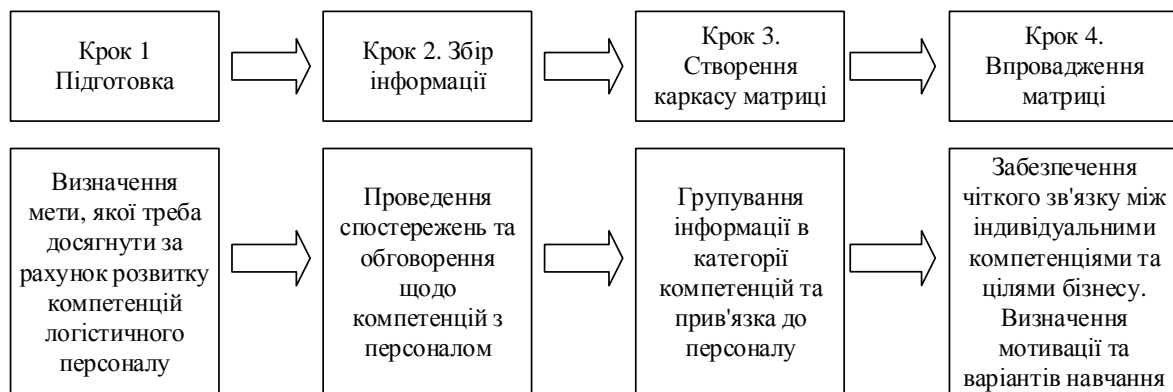


Рисунок 1.5 – Етапи формування системи управління розвитком компетенцій логістичного персоналу

Джерело: складено на основі [1]

Крок 1: підготовка. Втілення розвитку компетенції на практиці починається з ретельної підготовки. Перш за все, визначається, якої мети компанія хоче досягти за допомогою розвитку компетенції персоналу. Відповіді на ці запитання дозволяють визначити, які особи в компанії будуть працювати в рамках розвитку компетенцій персоналу.

Крок 2: збір інформації. Наступний крок – збір інформації. Чим більше даних у вас буде, тим точніше і детальніше компанія зможе організувати процес розвитку компетенції. Для збору необхідної інформації у розпорядженні компанії є кілька методів (і їх комбінацій):

2.1 Проведення спостережень, як люди виконують свою роботу. Цей метод особливо корисний, коли мова йде про завдання, що вимагають ручної праці (фабрика, будівництво тощо).

2.2. Обговорення з персоналом компанії щодо необхідних компетенцій для різних посад. Співбесіди можна проводити індивідуально або в групах. Можливо також створення опитування або анкети та розповсюдження її всім відповідним працівникам. Проведення аналізу роботи компанії та бізнес-

процесів з метою перевірки відповідності розвитку компетенцій до стратегічних цілей компанії та чи є вони достатньо ефективними.

Крок 3: створення каркаса. Після збору необхідної інформації можна починати будувати основу для розвитку компетенцій. Наведені нижче кроки допоможуть зробити процес побудови простішим і прозорішим:

- групування всієї зібраної інформації в категорії компетенцій;
- поділ компетенцій та пов'язаних з ними працівників на підкатегорії;
- визначення та надання назв компетенції на індивідуальному рівні.

Крок 4: Впровадження структури. Коли остаточною структура готова, настав час впровадити план розвитку компетенцій персоналу в компанії. Для його прийняття варто проводити бесіди з задіяними працівниками, адже створення підтримки плану розвитку компетенцій є важливою передумовою подальшого успішного розвитку компетенції персоналу. Визначимо основні моменти для успішного впровадження плану розвитку компетенцій персоналу в компанії:

- забезпечте чіткий зв'язок між індивідуальними компетенціями та цілями бізнесу;
- винагороджуйте компетентності відповідною зарплатою та належними можливостями для зростання;
- забезпечте якісне навчання та тренінги;
- не варто ускладнювати. Структура розвитку компетенції має бути зрозумілою для всіх. Складна мережа правил перевершує мету;
- будьте чесними та прозорими зі співробітниками, коли йдеться про те, як і чому потрібно розвивати компетенції.

Крім того варто зробити структуру розвитку компетенцій візуальним, адже тоді він буде більш зрозумілий для іншого персоналу. Одним з варіантів візуалізації є створення та підтримка матриці навичок.

Матриця навичок – це асхематичний огляд працівників та пов'язаних з ними компетенцій, навичок та кваліфікацій. Матриця навичок може мати одну з кількох практичних форм, залежно від складності та відображених навичок і компетенцій. Матриця складається з вертикальної та горизонтальної осі. Одна

вісь представляє різних співробітників, а інша вісь представляє компетенції та/або навички, необхідні для належного виконання певної ролі.

Матриця має ряд переваг:

1. З першого погляду можна бачити, якими компетенціями володіють співробітники компанії, а яких ще не вистачає для виконання їхньої роботи.

2. Матриця навичок – це дуже мінливий і гнучкий інструмент. Залежно від потреб він може бути адаптований для команд, конкретних відділів, місць або менеджерів. Коротше кажучи: матриця навичок пропонує багато можливостей для налаштування.

3. Дозволяє витратити менше часу та легше знайти заміну та додатковий персонал на пік сезону.

4. Матриця враховує переваги людини щодо візуальної обробки інформації.

5. Спеціальне програмне забезпечення для управління навичками дозволяє переглядати та коригувати інформацію про компетенції в режимі реального часу.

1.4 Висновки до розділу 1

Теоретичний розділ дипломної роботи був присвячений висвітленню та дослідженню сучасних наукових та практичних шкіл управління персоналом в ракурсі управління розвитком персоналу. В зв'язку з цим, було спочатку досліджена різниця між такими поняттями як «компетенція» та «компетентність». Загалом, треба відзначити, що ці поняття використовуються американською школою управління персоналом як синоніми, інші школи розрізняють ці поняття, таким чином можна узагальнити їх у наступному вигляді:

– компетентність – сукупність компетенцій;

– компетенція – особиста властивість спеціаліста вирішувати визначений тип професійних задач.

Поняття «розвиток компетенцій персоналу» включає в себе дві складові:

– удосконалення наявних компетенцій. Шляхи досягнення цього включають цілеспрямовані вправи, отримання додаткових знань і зміна ставлення до удосконалення персоналу;

– додавання нових компетенцій у професійний арсенал персоналу. Це передбачає безперервне навчання та відкритість до нових викликів.

Основними цілями розвитку компетенцій персоналу можна визначити покращення узгодженості компетенцій стратегічним цілям компанії та стимулювання і залучення персоналу до компанії за рахунок задоволеності останнього та зменшення його виснаження.

Порівняння традиційної моделі розвитку персоналу з моделлю розвитку персоналу, що заснована на компетенціях показала, що остання модель є більш новітньою та дозволяє стимулювати ефективність діяльності та використовувати людські таланти для досягнення максимально можливих конкурентних переваг.

Крім того, було досліджена концептуальна модель стратегій навчання сучасних американської та європейської шкіл, яка складається з теоретичної та практичної бази, що дозволяє поєднувати індивідуальну стратегію навчання та стратегію навчання створену в компанії.

Під час дослідження концепцій управління розвитком компетенцій персоналу було визначено три основних шкіл: американська, європейська та японська. Загалом, перші дві школи орієнтовані на максимум середньострокову програму навчання, в той час як японська – на постійне навчання.

Під час дослідження управління розвитком компетенцій логістичного персоналу було розроблено схему управління розвитком компетенцій логістичного персоналу та визначені основні етапи формування системи управління розвитком компетенцій логістичного персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ

2.1 Сучасний стан та основні складові процесу розвитку компетенцій персоналу логістичних провайдерів в Україні

Для проведення аналізу розглянемо спочатку стан процесу розвитку компетенцій лідерів-найбільших логістичних провайдерів в Україні 2020 року за версією сайту MINTRANS [59]: Kühne + Nagel Україна, DSV Logistics, FM Logistics Україна, Raben, Ekol Ukraine, Pakline Logistics, УБК, Логістик- Плюс, DB Shenker Україна.

Дочірнє підприємство Kühne + Nagel відповідно до політики материнської компанії займається розвитком компетенцій свого персоналу постійно. Починаючи зі студентів професійних навчальних закладів (коледжів) до вищих навчальних закладів, компанія пропонує відповідно програми «Учнівства / Apprentices» та «Стажування для студентів / Intership». Крім того, пропонують програми «Стажування для випускників / Graduates», а також «Навчання та робота / Study and work», крім того в рамках взаємодії з підрозділами Kühne + Nagel в інших країнах в травні 2021 року відкрита «Віртуальна наставницька програма / Virtual mentoring program» для співробітників всіх підрозділів по всьому світу (рис. 2.1).

Програма «Учнівства / Apprentices» включає початок кар'єри з навчання на робочому місці та навчання професійної кваліфікації. Такі стажування дають молодим людям можливість розвивати успішну кар'єру в одній з провідних світових логістичних компаній. Як учень, студент професійного навчального закладу може не лише заробляти гроші, однак навчаючись, поєднуючи

практичне навчання на робочому місці з навчанням для отримання відповідної кваліфікації. Такі програми надають можливість отримувати професійну кваліфікацію як на тимчасовій основі (короткий проміжок часу, наприклад місяць-два) та неповний робочий день, так і на визначений термін з повним робочим днем. За такою програмою компанія приймає на посади складських працівників, а також в сферу транспортно-експедиторської діяльності і навіть у сферу продажів.



Рисунок 2.1 – Програми розвитку компетенцій в ДП «Kühne + Nagel Україна»

Джерело: складено автором за матеріалами [84]

Програма «Стажування для студентів / Internship» дає можливість молодим талантам отримати досвід роботи та розвинути різноманітні навички, що корисні для майбутньої професії. Такі програми проходять визначений термін (стажування проходить не менше року) та зобов'язують студента працювати повний робочий день. З переваг такого стажування в українському підрозділі Kühne + Nagel для студентів-логістів є можливість спробувати свої сили в усіх профільних департаментах компанії та визначити для себе найбільш привабливий сектор роботи, що підходить за характером молодої людини. Подібне стажування закінчується підготовкою дипломної роботи з

пропозиціями щодо удосконалення процесів компанії, яка захищається у керівників підрозділів за головування топ-менеджменту компанії.

Програма «Стажування для випускників / Graduates» передбачає можливість працевлаштування для випускників вищих навчальних закладів з подальшим працевлаштуванням на обраній посаді для стажування. Стажування проходить впродовж півроку, а по результатам стажування керівник підрозділу приймає рішення щодо можливості працевлаштування випускника на обраній ним посаді.

В рамках програми «Навчання та робота / Study and work» пропонується випускникам середньої школи дуальну професійну освіту у вигляді курсів у сфері менеджменту, а також роботу на початкових посадах в компанії.

Також, компанія пропонує своїм співробітникам на вибір курси з підвищення кваліфікації на власній платформі eLearning, яка допоможе розвинути потрібні та додаткові компетенції кожному бажуючому з персоналу.

Віртуальна наставницька програма / Virtual mentoring program, яка дозволяє навчатися співробітникам один у одного. Мета цієї програми полягає в підтриманні підопічних у особистісному зростанні, зв'язавши їх із старшими членами міжнародної логістичної спільноти Kühne + Nagel. У той же час прагне підтримувати культуру навчання та спілкування між ієрархіями, завдяки чому можна вчитися один у одного.

Звичайно, для підтримки та удосконалення компетенцій компанією проводяться обов'язкові курси підвищення кваліфікації як очно, так і в дистанційній формі навчання, які по завершенню потребують захисту у вигляді здачі тестів зі знань отриманих на відповідних курсах.

Розвиток логістичних компетенцій в DSV Logistics Україна відповідає загально прийнятої стратегії материнської компанії та складається з програм внутрішнього навчання та навчання для молоді (рис. 2.2).

Програми внутрішнього навчання DSV Logistics надає своєму персоналу доступ до знань та навичок, що дозволить їм рости та впливати на шлях власної кар'єри з метою реалізації власного потенціалу та досягнення кар'єрних цілей.

Програма навчання транспортного експедитора для молоді включає дворічне стажування впродовж якого стажер пройде практичні тренінги «на робочому місці» у місцевому відділі DSV.

Теоретична частина програми складається з восьми різних модулів, які проводить данська бізнес-школа (рис. 2.2). Під час програми стажер отримує навчання від експертів галузі та бізнесу, що відбувається за рахунок регулярних зустрічей зі своїм безпосереднім керівником, щоб переконатися, що стажер «на правильному шляху» і вдосконалює свої компетенції відповідно до плану. В кінці стажування стажер виконує остаточний проект з подальшим іспитом, після складання якого, молода людина отримує офіційно визнану кваліфікацію, яка підтверджує, що тепер він повністю кваліфікований експедитор DSV.

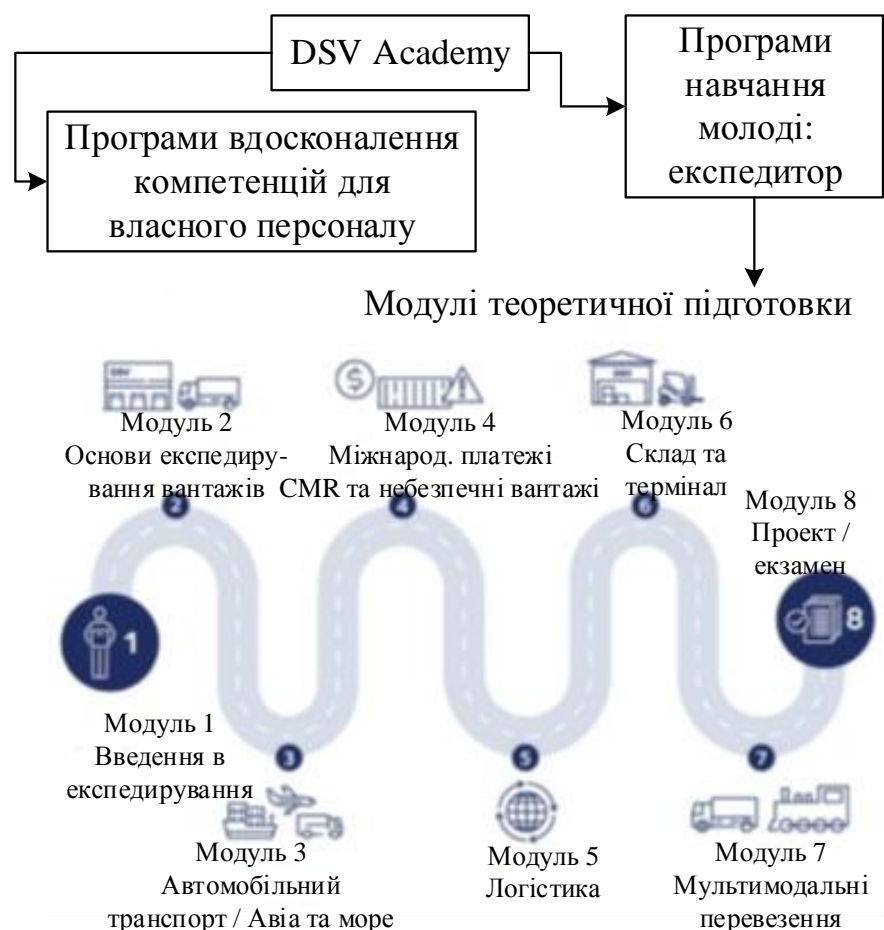


Рисунок 2.2 – Програми розвитку компетенцій в DSV Logistics Україна

Джерело: складено автором за матеріалами [74]

У DSV Logistics Україна прикладається максимум зусиль щодо розвитку логістичних компетенцій персоналу на всіх рівнях бізнесу, крім того надається можливість перейти працювати в підрозділи DSV Logistics в інших країнах.

FM Logistics Україна забезпечує кандидатів, що приходять на посаду в компанію програмою введення в спеціальність для набуття потрібних компетенцій та персональним планом управління кар'єрою для подальшого удосконалення набутих компетенцій та розвитку нових в споріднених сферах логістики.

Як міжнародний зразок якості послуг та високої ефективності роботи, FM Logistic Україна надає стратегічного значення розвитку логістичних та управлінських компетенцій своїх менеджерів, забезпечуючи персонал поглибленим навчанням.

Щоб задовольнити потреби, які виникають внаслідок швидкого розвитку FM Logistic Україна, компанія готує майбутні кадри топ-менеджменту в корпоративному навчальному закладі, FM University, який призначений для навчання керівників вищої ланки. Цільова програма для керівників платформ, наприклад, дає перспективному персоналу доступ до річного курсу навчання, забезпечуючи найповніший огляд посади керівника платформи. Переведення на міжнародну посаду відкриває двері до різноманітних унікальних кар'єрних можливостей, поєднуючи академічні курси, тренування, польові експедиції, командну роботу та власний професійний проект працівника. Така схема навчання забезпечує персонал компетенціями, необхідними для того, щоб взяти на себе відповідальність за центр прибутку, часто з багатьма клієнтами та кількома сотнями працівників. FM Logistic подбала про те, щоб працівники володіли найкращими з можливих інструментів для постійно навчання та розвитку компетенцій. Особливо важливими є комп'ютерні навчальні програми, проте аудиторним курсам розвитку логістичних компетенцій також приділяється увага. Завдяки підтримці експертних спільнот FM Logistic (система якості управління, навчальні мережі та ін.) персонал зможе систематизувати свої знання.

Водій навантажувача, оператор пакування, технік, адміністративний помічник – незалежно від профілю працівника FM Logistic Україна має для кожного індивідуальну програму, щоб забезпечити професійний розвиток у компанії. FM Logistic Україна допомагаємо своїм працівникам просуватися вгору по кар'єрній драбині за рахунок підвищення рівня компетенцій: щороку більш як половина персоналу проходить навчальні курси.

Важливою складовою крім набуття потрібних логістичних компетенцій для нових працівників FM Logistic Україна вважає його інтеграцію в колектив. Із першого дня роботи кожен працівник дотримується індивідуального плану інтеграції в колектив. Новачки відкривають для себе компанію, її цінності, її діяльність, її промислові об'єкти та своїх нових колег. FM Logistic Україна завжди проводить кількадечне навчання на платформі, щоб працівники змогли ознайомитися з виробничою частиною логістичного бізнесу.

Випускників університету FM Logistic Україна одразу ж призначають на посаду лідера команди у виробничій сфері, де випускник зможе ознайомитися з принципами роботи компанії та отримати перший управлінський досвід; випускник може відповідати за якість та терміни в операцій клієнта, керувати першим бюджетом: управляти кількома командами, щодня взаємодіяти з експертами забезпечення логістичних платформ та бути контактною особою для свого клієнта – все це дає можливість здобути багатий професійний досвід та значно розвинути управлінські та логістичні компетенції. Професійний розвиток випускника включатиме регулярне навчання з різних аспектів логістичного бізнесу.

Для студентів FM Logistic Україна пропонує програму стажування, для чого взаємодії з профільними вищими навчальними закладами України. Експерти компанії з логістики регулярно читають лекції на спеціалізованих курсах у вищих школах. Таким чином, компанія FM Logistic Україна робить свій внесок у становлення логістики майбутнього, а також розповсюдження найкращих практик та компетенцій логістичної діяльності.

Raben Україна виділяє три крупних групи з розвитку логістичних компетенцій (рис. 2.3)

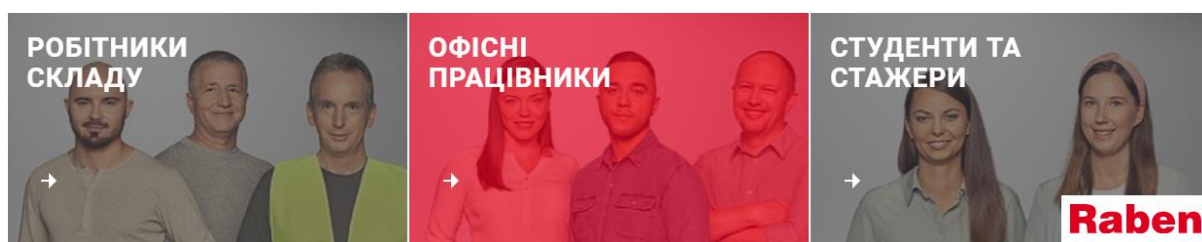


Рисунок 2.3 – Цільова аудиторія програм розвитку логістичних компетенцій в Raben Україна

Джерело: складено автором за матеріалами [97]

Так як Raben Україна має розгалужену мережу складських комплексів в Україні, важливо підбирати та навчати компетенціям велику кількість складських працівників. Залежно від складу робота складських працівників дуже відрізняється, саме тому на кожному складі розробляють власну системи підготовки складських працівників та набуття ними потрібних компетенцій. Також, для таких працівників розвинуті внутрішня підготовка з опанування інших логістичних компетенцій для участі в подальшому відборі для роботи в офісі.

Для офісних працівників компанія також розробила ряд навчальних проектів для опанування та удосконалення важливих логістичних та управлінських компетенцій, які будуть необхідні під час роботи та кар'єрного зростання. Крім того, для набуття управлінських компетенцій в логістиці компанія передбачає міжнародні проекти.

Raben Україна співпрацює з професійними та вищими навчальними закладами щодо стажування студентів на її виробничих потужностях та набуття практичних логістичних компетенцій для подальшого працевлаштування молодих людей.

Еко1 Україна спрямовує свої зусилля на розвиток потрібних логістичних компетенцій під час прийому на роботу. Для кожної менеджерської посади

розроблені спеціальні програми, які дозволяють новому спеціалісту ознайомитися з деталями організації всіх логістичних процесів, в яких буде задіяний прямо та опосередковано майбутній менеджер. Також, компанія пропонує своєму персоналу в подальшому удосконалювати свої навички за рахунок внутрішньо корпоративних курсів підвищення кваліфікації та майстер-класів. Наприклад, Працівники Ecol Україна можуть змінювати свої кар'єрні напрями за програмами «Розвиток талантів» та «Розвиток лідерства», і вони можуть працювати в будь-якій країні, де представлений Ecol Україна. Кар'єрні шляхи персоналу визначаються з урахуванням результатів системи оцінки та вимог до навчання, а також отриманих компетенцій та їх відповідності позиції. Працівники, які досягають високих балів за цими критеріями, стають на шлях становлення майбутніх лідерів Ecol Україна в рамках програми розвитку талантів.

Ecol Україна вважає, що процес навчання та розвитку компетенцій персоналу, який забезпечує постійне вдосконалення, досвід та прогрес – є важливим для розвитку та ефективності організації. Необхідна дорожня карта планується шляхом поєднання бізнес-напрямків організації та пріоритетів з вимогами працівників у навчальних заходах та необхідних компетенціях [75].

Нажаль в компанії взагалі відсутні програми зі стажування для молодих людей.

Rakline Logistics, як і Ecol Україна, розглядає можливість розвитку компетенцій лише для вже готового спеціаліста, який вже має необхідні початкові компетенції для роботи на запропонованій посаді. Отримуючи готового спеціаліста з необхідними логістичними компетенціями можливе удосконалення компетенцій в логістиці лише в межах корпоративних тренінгів [94].

УВК, як і попередні розглянуті дві компанії, УВК приймає на роботу та розвиває в подальшому необхідні компетенції для вже готових з досвідом роботи фахівців. При цьому не для всіх категорій таких фахівців передбачено підвищення кваліфікації та розвиток логістичних компетенцій, мабуть

орієнтуючись на те, що досвід роботи – є найкращим варіантом удосконалення компетенцій фахівців компанії. УВК час від часу також приймає на стажування студентів профільних університетів, яким пропонує ознайомлення з логістичними процесами та набуття ними важливих логістичних компетенцій для подальшого працевлаштування. Однак, така програма не здійснюється на постійному рівні.

Логістик Плюс Україна на ринку більш ніж 10 років і більша частина персоналу працює з моменту її заснування. В компанії вважають, що команда є основною цінністю та головним ресурсом Логістик Плюс. Власному персоналу для розвитку компетенцій, в тому числі й логістичних, пропонує реалізацію персональних проектів, корпоративне навчання та розвиток компетенцій необхідних для кар'єрного зростання [89]. Програми для розвитку молоді Логістик Плюс Україна не має.

DB Shenker Україна, як дочка будь-якої міжнародної логістичної компанії пропонує широкий спектр програм для розвитку професійних компетенцій (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Цільова аудиторія програм розвитку логістичних компетенцій в DB Shenker Україна

Джерело: складено автором за матеріалами [73]

Компанія DB Schenker цінує фахівців та керівників, які не бояться кинути виклик існуючому стану справ у сфері їхньої професійної діяльності. В зв'язку

з компанія стимулює подальший розвиток компетенцій для професіоналів та пропонує необмежені можливості розвитку для співробітників від морських та повітряних вантажоперевезень та контрактної логістики до виробничої діяльності, а також інших сфер, що забезпечує роботу логістичної компанії.

Для випускників університетів DB Schenker пропонує міжнародну програму навчання «Talents International» (Міжнародні таланти), яка є унікальною можливістю для всіх випускників, які цікавляться питаннями міжнародної логістики. Протягом 18 місяців стажери працюють у всіх важливих сферах комерційної діяльності компанії, отримуючи повне уявлення про діяльність DB Schenker у всьому світі. Від адміністративних завдань у головному офісі в Німеччині до управління робочими питаннями в Малайзії та зустрічей із ключовими клієнтами, зайнятими в індустрії високих технологій у США. Якщо випускник буде відповідати вимогам компанії для участі у цій програмі, такий випускник отримає повний спектр логістичних та управлінських компетенцій для своєї подальшої роботи. Крім того, компанія готова брати на роботу випускників університетів для удосконалення ними необхідних логістичних компетенцій та навичок.

Також, DB Schenker пропонує студентам професійних та вищих навчальних закладів розпочинати свої стажування з ними для отримання практичних компетенцій в галузі логістиці. Компанія пропонує стажування як за кордоном, так і на робочих місцях у регіонах компанія DB Schenker.

Група компаній ЗАММЛЕР Україна як і всі логістичні компанія зосереджена на удосконаленні та розвитку компетенцій власного персоналу, так вони пропонують фінансування професійних курсів, мотиваційні програми для подальшого удосконалення кожного співробітника, яку планує повернути у вигляді якісного виконання роботи та пропозицій щодо удосконалення самої компанії.

Крім того, ЗАММЛЕР Україна активно взаємодіє з університетами щодо проведення стажування студентів з метою надання можливості отримання практичних компетенцій, що в майбутньому допоможуть їм гарно

працевлаштуватися. Крім того, для удосконалення логістичних компетенцій майбутніх фахівців компанія допомагає облаштовувати логістичні лабораторії в класах університетів, що готують майбутніх логістів. Крім того, в 2019 році влаштувала логістичний марафон для студентів з лекціями за всіма сферами логістики для студентів та потім з проведенням логістичного квесту м. Київ за результатами якого обрала переможців. Також, компанія приймає участь з надання теоретичних знань для набуття компетенцій людям, які розвиваються за допомогою безкоштовних вебінарів з логістики [48].

Узагальнимо проведений аналіз в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Сучасний стан та основні складові процесу розвитку компетенцій персоналу провідних логістичних провайдерів в Україні

№ з/п	Програми розвитку компетенцій персоналу	Складові процесу розвитку
1	2	3
1.	Kühne + Nagel Україна	
1.1.	Навчання та робота / Study and work	1. Теоретичне навчання. 2. Закріплення набутих компетенцій під час робочого процесу.
1.2.	Учнівства / Apprentices	
1.3.	Стажування для студентів /Internship	1. Теоретичне навчання. 2. Закріплення набутих компетенцій під час робочого процесу. 3. Захист роботи/екзамен.
1.4.	Стажування для випускників /Graduates	
1.5.	Програми розвитку для персоналу компанії на власній е-Платформі	1. Теоретичне навчання. 2. Захист роботи/екзамен.
1.6.	Віртуальна наставницька програма для персоналу компанії	1. Обмін досвідом роботи, робота з бізнес-кейсами ментора.
2.	DSV Logistics	
2.1.	Програма навчання молоді (експедитор)	1. Теоретичне навчання. 2. Закріплення набутих компетенцій під час робочого процесу. 3. Захист роботи/екзамен.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
2.2.	Програма внутрішнього навчання (для персоналу компанії)	1. Теоретичне навчання. 2. захист роботи/екзамен.
3.	FM Logistics Україна, Raben Україна, УВК	
3.1.	Програма внутрішнього навчання (для персоналу компанії)	1. Теоретичне навчання. 2. захист роботи/екзамен.
3.2.	Стажування студентів ВНЗ	1. Набуття практичних компетенцій відповідно до програми практики студента 2. захист звіту
4.	Ecol Україна, Pakline Logistics, Логістик Плюс Україна	
4.1.	Програма внутрішнього навчання (для персоналу компанії)	1. Теоретичне навчання. 2. захист роботи/екзамен.
5.	DB Shenker Україна	
5.1.	Програма внутрішнього навчання (для персоналу компанії)	1. Теоретичне навчання. 2. захист роботи/екзамен.
5.2.	Стажування для студентів /Internship	1. Теоретичне навчання. 2. Закріплення набутих компетенцій під час робочого процесу в DB Shenker Україна. 3. захист роботи/екзамен.
5.3	«Talents International» (Міжнародні таланти)	1. Набуття практичних компетенцій в різних підрозділах DB Shenker по всьому світу 2. захист роботи/екзамен.
6.	ЗАММЛЕР Україна	
6.1.	Програма внутрішнього навчання (для персоналу компанії)	1. Теоретичне навчання. 2. захист роботи/екзамен.
6.2.	Стажування студентів ВНЗ	1. Набуття практичних компетенцій відповідно до програми практики студента 2. захист звіту
6.3.	Програма удосконалення навчальних логістичних лабораторій ВНЗ	1. Допомога з логістичним устаткуванням для проведення практичних занять з набуття логістичних компетенцій в сфері складської логістики

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3
6.4.	Курс з логістики для студентів	1. Майстер-класи. 2. Екскурсія на склад та офіс ЗАММЛЕР в м. Києві. 3. Проведення квесту.

Джерело: складено автором за матеріалами: [48,60,73-75,78,84,89,94,97]

Підводячи підсумок дослідження щодо сучасного стану та основних складових процесів розвитку компетенцій персоналу логістичних провайдерів в Україні можна виділити основні моменти:

– всі досліджені логістичні компанії більш орієнтовані удосконалювати компетенції логістичного персоналу, що вже працює в компанії;

– логістичні компанії, які є дочірніми компаніями транснаціональних логістичних компаній як Kühne + Nagel, DSV Logistics надають також можливість удосконалювати компетенції студентам та випускникам в логістиці;

– розглянуті компанії, що створені в Україні, не пропонують підготовку та набуття компетенцій в своїх офісах студентам професійних та вищих навчальних закладів та не мають жодних програм для студентів з подальшим працевлаштуванням.

ЗАММЛЕР Україна можна визнати найкращою компанією з розвитку логістичних компетенцій не лише у власного персоналу, однак й у студентів. Для яких вони пропонують різноманітні заходи, що направлені на розширення їх знань з логістики в практиці.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ЗАММЛЕР

Група ЗАММЛЕР є однією з найпотужніших українських логістичних компаній. Починаючи з 2007 року, року заснування ТОВ «ЗАММЛЕР

УКРАЇНА», компанія нарощувала власні сили та тепер в Україні представлена чотирма компаніями, які наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Компанії групи ЗАММЛЕР в Україні

№ з/п	Назва компанії групи	Діяльність згідно КВЕД
1	2	3
1.	ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» (рік заснування: 2007)	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 50.20 Вантажний морський транспорт 50.40 Вантажний річковий транспорт 51.21 Вантажний авіаційний транспорт 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів
2.	ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» (рік заснування: 2010)	49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
3.	ТОВ «ЗАММЛЕР Фулфілмент» (рік заснування: 2015)	49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 81.21 Загальне прибирання будинків 81.22 Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3
4.	ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» (рік заснування: 2019)	52.10 Складське господарство (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Джерело: складено автором на основі даних [39]

Крім того, в складі групи знаходиться ще три компанії за кордоном:

- Нінгбо ЗАММЛЕР Трейдінг (рік заснування – 2013);
- ЗАММЛЕР Польща (рік заснування – 2014);
- ЗАММЛЕР Казахстан (рік заснування – 2020);

Крім того, група ЗАММЛЕР співпрацює з більш ніж 200 агентами по всьому світу, таким чином забезпечуючи надання логістичних послуг в більшості країн світу (рис. 2.5).

Стратегією Група ЗАММЛЕР є стратегія зростання за рахунок постійного розширення географії представництв, керуючись клієнтоорієнтованим підходом у співпраці з партнерами та високими стандартами ведення бізнесу.

Завдяки власній компанії на території Польщі та відповідно гарної кредитної історії, ZAMMLER Polska має власний автомобільний транспорт у Європі, що взятий під оптимальні кредитні ставки, та залучає лише надійних підрядників та висококваліфікований персонал. Компанія керує складськими комплексами площею понад 75 тис. кв.м (дані на початок 2018 року), включаючи новітні складські приміщення класу А.

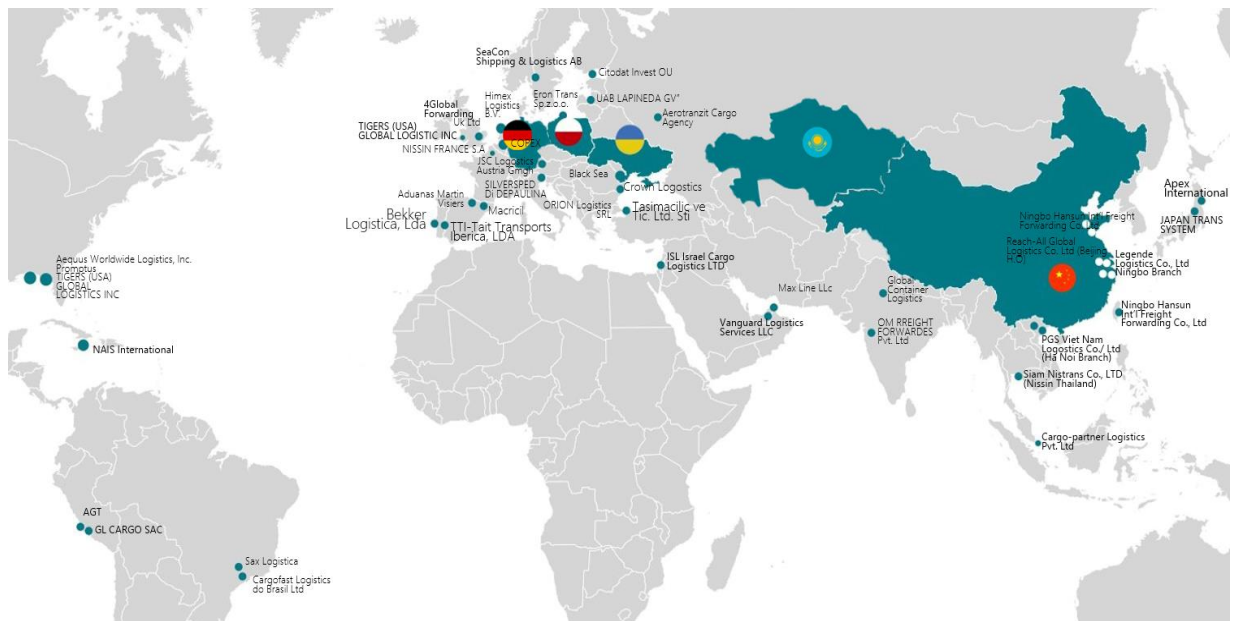


Рисунок 2.5 – Мережа групи ЗАММЛЕР з урахуванням агентів
Джерело: [48]

Проаналізуємо структуру управління групи ЗАММЛЕР (рис. 2.6). Можна відразу помітити, що організаційна структура у групи є дивізіональна, що розподілена за географічними регіонами, при цьому задачі, що є загальні для управління всією групою: управління персоналом, ІТ-департамент, фінансовий, юридичний департамент тощо – є загальними для всіх компаній групи ЗАММЛЕР.

З такої структури управління групою можна відмітити, що всі підрозділи групи компаній сильно взаємопов'язані, а отже право прийняття рішень щодо розвитку групи або реконструкції будь-яких підрозділів, як правило, розподіляється між декількома департаментами, після чого остаточне рішення затверджується генеральним директором групи ЗАММЛЕР.

На сьогоднішній день група компаній ЗАММЛЕР нараховує 19 офісів по всьому світу, забезпечила роботою 758 співробітників, має п'ять складських комплексів в Україні та 143 вантажних автомобілів в Польщі.

Компанії групи ЗАММЛЕР надають повний комплекс логістичних послуг з усіх видів перевезень, зберігання вантажів, митного оформлення, та експортно-імпорتنих операцій [50].

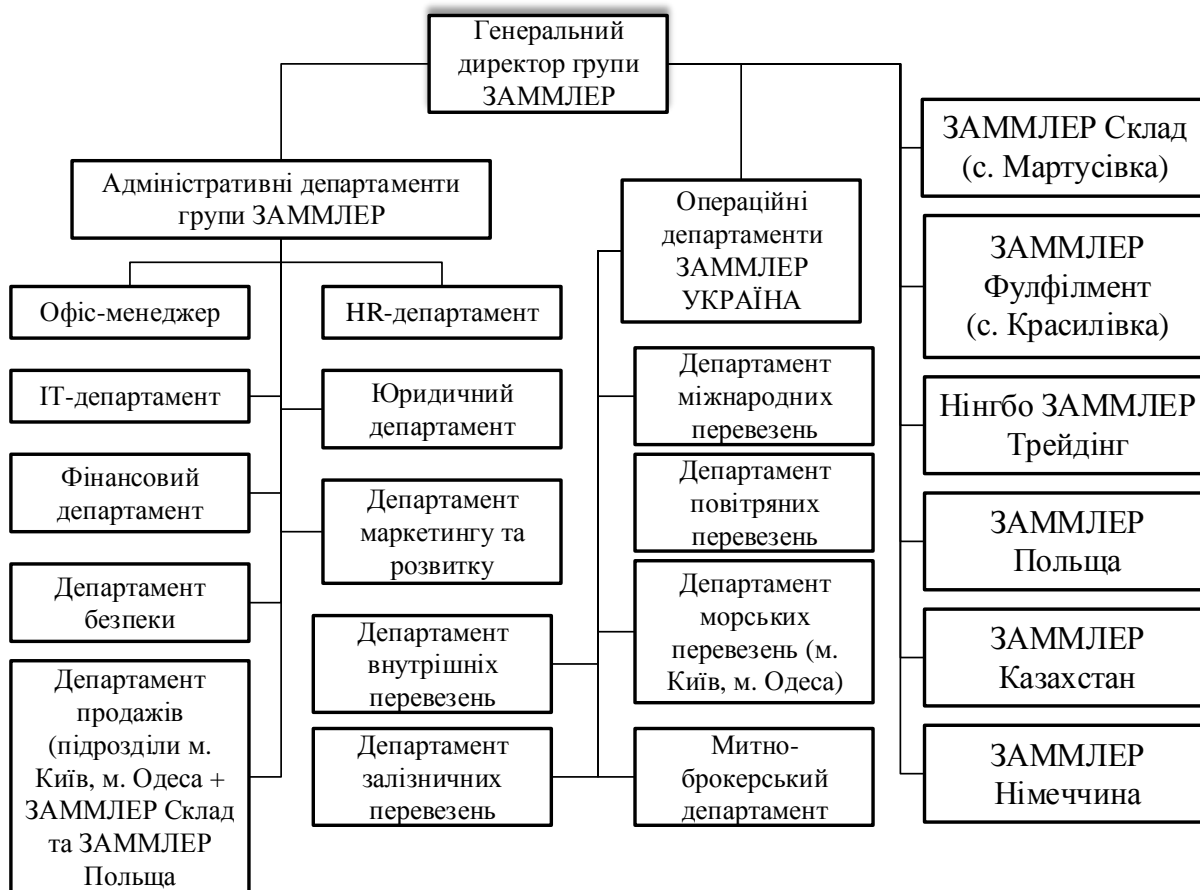


Рисунок 2.6 – Організаційна структура групи ЗАММЛЕР

Джерело: складено автором за матеріалами [48]

ЗАММЛЕР Україна є першим українським 3PL оператором. На сьогоднішній день компанія увійшла до п'ятірки кращих українських компаній у своїй галузі, які працюють в Україні [48].

Місія компаній групи ЗАММЛЕР розвиток логістичної галузі України та міжнародних торговельних відносин [48].

Мета компаній групи ЗАММЛЕР: забезпечувати максимально зручний сервіс на рівні європейських логістичних стандартів [48].

За час роботи компаніями групи ЗАММЛЕР були розроблені логістичні рішення для різних галузі промисловості. Завдяки багаторічному досвіду роботи і розуміння специфіки транспортування та зберігання, ЗАММЛЕР може запропонувати ефективні і стабільні рішення для наступних категорій товарів [48]:

– електроніка та побутова техніка. В клієнтському портфелі ЗАММЛЕР є всесвітньо відомі компанії в галузі електроніки та побутової техніки;

– фармацевтичної продукції, організація процесу транспортування якої передбачає побудову спеціалізованої логістичної інфраструктури з врахування: суворого дотримання та контролю температурного режиму, забезпечення збереження продукції при перевезенні; оцінка ризиків і врахування всіх можливих нюансів, пов'язаних зі специфікою продукції. Компанія має багаторічний досвід роботи з провідними фармацевтичними компаніями України та світу;

– FMCG товари, для яких продумані комплексні логістичні рішення (умови зберігання, розміщення товарів з урахуванням можливого / неможливого товарного сусідства, інтенсивності відвантажень, термінів придатності та інших факторів) за рахунок роботи з ключовими гравцями на ринку цього сектора;

– телекомунікаційне обладнання вимагає особливих умов транспортування і зберігання. Цінність вантажу, сезонність і швидка зміна тенденцій на ринку, оновлення модельного ряду і оснащення вимагають індивідуального підходу, високої кваліфікації фахівців і досвіду роботи в галузі, який має група компаній ЗАММЛЕР;

– e-commerce та ритейл. У клієнтському портфелі групи відомі світові бренди, які отримують послугу фулфілмент. Це комплекс послуг, в рамках якого логістичний оператор бере на себе прийом товарів від постачальника, зберігання, комплектацію, упаковку, організацію доставки кінцевому споживачеві, обробку повернень;

– промислове обладнання, для якого ЗАММЛЕР створює ефективні ланцюги поставок, які задовольняють потреби клієнтів промислового сегменту: перевезення великогабаритних вантажів, вантажів спеціального призначення. У клієнтському портфелі ЗАММЛЕР є провідні компанії промислового сегмента;

– друкована продукція, широкий асортимент якого вимагає особливого підходу до розміщення і зберігання товарів на складі. Від правильного

складування залежить якість продукції, адже при змінах температурно-вологого режиму повітря процес природного старіння матеріалів прискорюється. ЗАММЛЕР має всі необхідні умови для співпраці з видавництвами: організація зберігання у вигляді спеціальних стелажів, правильні кліматичні умови: рівень вологості, температура, вентиляція, відсутність прямого сонячного світла;

– обладнання для авіаційної галузі включає запчастини, комплектуючі, агрегати, в тому числі, двигуни для літаків, доставка яких потребує досвід, високий професіоналізм, дотримання стандартів і вимог. Серед клієнтів ЗАММЛЕР є провідні міжнародні авіакомпанії. Знання ринку дозволяє здійснювати доставки в стислі терміни і оптимальними маршрутами.

Узагальнимо логістичні послуги, що надають компанії групи ЗАММЛЕР на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Послуги групи компаній ЗАММЛЕР

Джерело: складено автором за матеріалами [48]

Товари розміщуються в складських приміщеннях класу «А» «В+» та «В», оснащених сучасною спеціалізованою технікою. Управління логістичними процесами здійснюється за допомогою WMS системи, що дозволяє здійснювати

операції на найвищому рівні, незалежно від сезонності і пікових навантажень [48]:

1. Два складських комплекси класу «А»:

– Київська обл., Бориспільський р-н, с. Мартусівка (WMS-система (Qguar), вантажно-розвантажувальна техніка, віддаленість від Києва – 16 км);

– Київська обл., Броварський р-н, с. Красилівка (WMS-система (Qguar), вантажно-розвантажувальна техніка, віддаленість від Києва – 17 км).

2. Один складський комплекс класу «В+»:

– м. Одеса (WMS-система (Qguar), знаходиться в межах міста, із залізничною гілкою, можливістю перевалки для мультимодальних перевезень, загальний фронт подачі вагонів – 7 одиниць).

3. Два складських комплекси класу «В»:

– м. Львів (WMS-система (Qguar), знаходиться в межах міста, вантажно-розвантажувальна техніка);

– м. Дніпро (WMS-система (Qguar), знаходиться в межах міста, вантажно-розвантажувальна техніка).

Серед складських послуг, які можна отримати на складах групи ЗАММЛЕР є [48]:

– комплекс розвантажувально-навантажувальних робіт і обробка вантажів;
– тимчасове, постійне, відповідальне зберігання;
– облік, сортування, комплектація, упаковка, маркування;
– можливість інтеграції облікових систем клієнта з нашою WMS;
– підготовка до перевезення, інвентаризація, крос-докінг;
– надання по запиті клієнта тари і всіх видів пакувальних матеріалів для зберігання і подальшого транспортування;

– пулінг (надання палет в оренду з подальшим поверненням оборотної тари своїми ресурсами);

– утилізація;

– підготовка необхідної документації, звітності;

– послуги со-packing.

Автомобільні перевезення, як по Україні, так і міжнародні від компанії ЗАММЛЕР здійснюються за рахунок власного автопарку в Україні та Європі, а також розгалуженої мережі партнерів по всіх ключовим напрямкам. Автопарк на сьогодні складається зі 143 вантажних автомобілів, кількість яких постійно збільшується і до кінця 2021 року в планах перейти межу за 200. Компанія в своєму розпорядженні має різні за вантажопідйомністю автомобілі – 3т, 5т, 20т, що дає можливість виконувати замовлення різного об'єму, в залежності від потреб клієнта. Всі автівки регулярно проходять технічний огляд. Для підтримки діяльності автопарку цілодобово працює швидка автомобільна технічна допомога. Досвідчені автомеханіки готові за потреби приїхати на місце знаходження вантажівки та врегулювати питання. Водії є виключно досвідчені професіонали, які регулярно проходять необхідні медичні обстеження. Всі автомобілі ЗАММЛЕР оснащені системою GPS-навігації, що дає можливість в режимі реального часу відслідковувати місце знаходження автомобіля та за необхідності оперативно інформувати клієнта про локацію вантажа.

Автопарк в Європі відповідає всім вимогам місцевого законодавства: всі вантажні автомобілі найвищого екологічного класу EURO-6, оснащені чіпами для відслідковування дотримання водіями правил «в дорозі-відпочинок». Водії при прийомі на роботу проходять поглиблене медичне обстеження та екзамнуються по навикам водіння, знанням правил дорожнього руху, вмінню орієнтуватись по знакам Євросоюзу.

Здійснюючи міжнародні перевезення, менеджери ЗАММЛЕР враховують при плануванні маршрутів та розрахунку часу доставки всі діючі правила перевезень на територіях іноземних держав, саме тому свою роботу компанія виконує завжди чітко і в установлені терміни постачання.

Проведемо фінансовий аналіз діяльності компанії на основі [42-45] з урахуванням внесення приблизних цифр, однак зі зберіганням загальних тенденцій (табл. 2.3). Врахуємо що показник розрахований за формулою (2.1):

Таблиця 2.3 – ЕВІТДА ЗАММЛЕР Україна, тис. грн.

№ з/п	Характеристика Рік	Фінансовий результат до оподаткування	Аморти- зація	Відсотки по кредиту	ЕВІТДА
1.	2017	2 482,50	598,2	0	3 080,70
2.	2018	3 597,60	1 176,90	120,7	4 895,20
3.	2019	6 123,00	4 352,40	527,8	11 003,20
4.	2020	9 358,00	6 869,80	757,7	16 985,50
5.	Динаміка 2018/2017	1 115,10	578,70	120,70	1 814,50
6.	Динаміка 2019/2018	2 525,40	3 175,50	407,10	6 108,00
7.	Динаміка 2020/2019	3 235,00	2 517,40	229,90	5 982,30

$$\text{ЕВІТДА} = \text{фінансовий результат до оподаткування} + \text{проценти за кредитами} + \text{амортизація.} \quad (2.1)$$

ЕВІТДА розраховується, щоб показати поточний стан капіталу. ЕВІТДА відображає фінансові результати організації без урахування впливу кредитних умов, оподаткування та амортизації. Показник допомагає приблизно оцінити грошовий потік організації та порівняти її з іншими підприємствами аналогічної галузі. Інвестори за допомогою ЕВІТДА оцінюють перспективність компанії – чи здатне підприємство у майбутньому реінвестувати капітал, масштабувати бізнес та обслуговувати кредити [56].

Досліджуючи динаміку показника ЕВІТДА компанії ЗАММЛЕР Україна можна стверджувати, що з кожним роком грошовий потік компанії зростає, що є привабливим для інвесторів компанії.

Розглянемо показники рентабельності, розраховані значення яких наведені в табл. 2.4, а їх динаміка для наглядності відображена на рис. 2.8. ЕВІТДА margin показує рентабельність компанії до всіх відрахувань. З його допомогою можна приблизно оцінити прибутковість діяльності підприємства. Розраховують ЕВІТДА margin за формулою (2.2).

$$\text{EBITDA margin} = \text{EBITDA} / \text{Дохід від продажу} \times 100\% \quad (2.2)$$

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ЗАММЛЕР Україна, %

№ з/п	Рік	Характеристика	EBITDA margin	Рентабельність продаж (ROS)	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Рентабельність активів (ROA)
1.	2017		15,2	8,44	3,19	0,49
2.	2018		16,8	6,13	4,56	0,64
3.	2019		12,1	6,88	4,82	0,74
4.	2020		12,3	7,06	5,73	0,81
5.	Динаміка 2018/2017		1,6	-2,31	1,37	0,15
6.	Динаміка 2019/2018		-4,7	0,75	0,26	0,1
7.	Динаміка 2020/2019		0,2	0,18	0,91	0,07

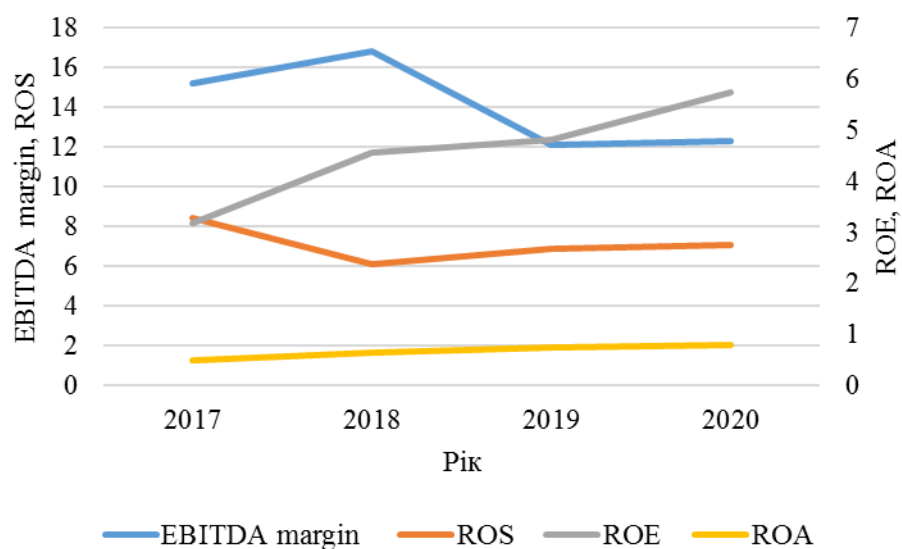


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ЗАММЛЕР Україна

Так як, значення EBITDA margin вище 12, компанія вважається прибутковою. Хоча з 2019 року спостерігається тенденція зменшення, однак це можна пояснити значними інвестиційними вкладанням в розвиток логістичної інфраструктури.

Рентабельність продаж згідно до рекомендованих значень має бути більше одиниці, враховуючи поточні значення та позитивну динаміку починаючи з 2019 року можна вважати, що рентабельність продаж знаходиться на достатньо високому рівні, якщо брати до уваги логістичні підприємства.

Рентабельність власного капіталу підвищується з кожним роком, що свідчить про ефективну політику розподілу власного капіталу власниками та топ-менеджментом компанії.

Показники та динаміка рентабельності активів свідчить про достатньо ефективне використання активів компанії для генерації прибутку, однак даний показник все ж таки незначний, що можна виправити за рахунок оптимізації активів.

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності компанії показав, що компанії групи ЗАММЛЕР має дивізійне управління, яке розподілено відповідно до географічного регіону, при цьому існує адміністративний сектор, який займається профільними питаннями в усіх компаніях групи ЗАММЛЕР. Загалом, група компаній надає комплексні логістичні послуги, що дозволяє власна розвинута транспортна та складська інфраструктура, а також надійні партнери-перевізники на різних видах транспорту. Компанія має велику кількість постійних партнерів відомих брендів, які обслуговує вже понад 10 років, за рахунок цього компанія удосконалила свої компетенції в логістиці доставки, зберігання та обробки товарів різних галузей промисловості.

Фінансовий аналіз свідчить про успішну фінансову політику, враховуючи, що компанія має кредити, що пов'язані з розвитком транспортної та складської інфраструктури.

2.3 Аналіз управління клієнтоорієнтованим розвитком логістичного персоналу в групі компаній ЗАММЛЕР

Взагалі, у клієнторієнтованості є багато визначень. Зупинимося на визначені та основних положенням по клієнторієнтованості, що запропоноване фахівцями Американської маркетингової асоціації з продаж [57]:

- клієнтоорієнтованість – це підхід до продажів, в якому потреби а інтереси клієнта мають першочергове значення;

- функція клієнтоорієнтованості полягає в запуску процесу формування лояльності клієнта стосовно компанії;

- мета клієнтоорієнтованості – зробити клієнта постійним;

- для запровадження клієнтоорієнтованого підходу у компанії, менеджменту потрібно стати орієнтованим на співробітників, направити ресурси на розвиток корпоративної культури та залученості персоналу. Цьому сприяють п'ять кроків: наймати клієнтоорієнтованих працівників, отримувати зворотний зв'язок, бути лояльним, залучати людей до життя компанії та навчати.

- будь-який продавець може зробити клієнта задоволеним. Однак, лише до щасливого продавця клієнт повернеться. Якщо компанія зробить власний колектив щасливим, тоді він приноситиме прибуток компанії та постійних клієнтів.

Подібні тези також доводить дослідження російського науковця Шавровської М.Н [41,66], яке було проведено серед п'ятдесяти компаній та результати якого підтвердили основну гіпотезу, яку висував автор: організації приділяють увагу зовнішньої клієнтоорієнтованості, але недооцінюють значимість внутрішньої. Лише половина опитаних організацій зазначила, що робота з внутрішньою клієнтоорієнтованістю персоналу є дуже важливим напрямком, який безпосередньо впливає на загальну клієнтоорієнтованість

компанії. Однією з причин цього явища автор називає стереотипну корпоративну культуру, що склалася в компаніях, які не готові до змін у галузі клієнтоорієнтованості.

Серед методів навчання клієнтоорієнтованості [41,66] можна виділити зворотний зв'язок, тренінг, самостійне навчання, спостереження, семінар, лекція, дистанційне навчання, коучинг. В той час, як до методів оцінки клієнтоорієнтованості відносять: кількісні методи (обсяг продажів, середній чек), оцінка керівників та колег, книга скарг та пропозицій, оцінка за допомогою «таємних покупців», «гаряча лінія», опитування клієнтів, асесмент-центр, інтерв'ю, психологічні тести, кейси, професійні випробування.

Таким чином, виділимо основні напрямки клієнтоорієнтованого розвитку логістичного персоналу компанією ЗАММЛЕР (рис. 2.9):

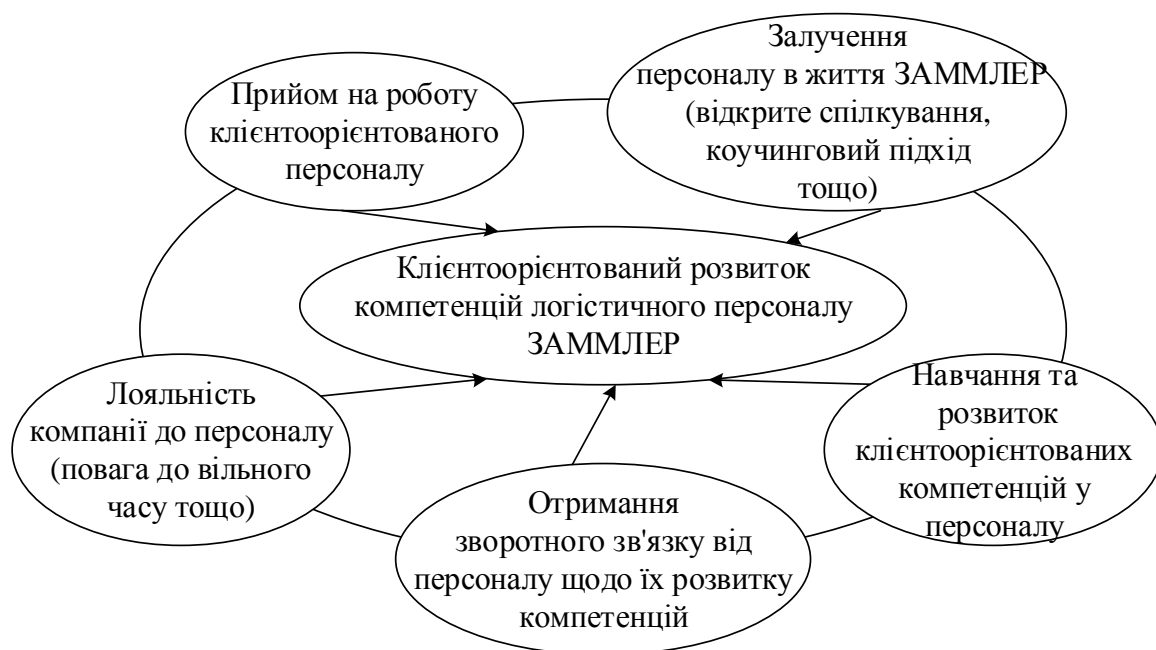


Рисунок 2.9 – Складові клієнтоорієнтованого розвитку логістичного персоналу в групі компаній ЗАММЛЕР

Джерело: розроблено автором за матеріалами [48]

1. Прийом на роботу клієнтоорієнтованого персоналу. Це є важливою стадією, адже якщо винаймати персонал з потенціалом, значно простіше розвивати компетенцію клієнтоорієнтованості, ніж з нуля.

2. Залучення персоналу у життя ЗАММЛЕР, адже залучені працівники самостійно мотивують себе. Цьому сприяє відкрите спілкування у компанії, відкриті вирішення питань стратегічного характеру разом із рядовими співробітниками, коучинговий підхід (не лише у навчанні, а й у операційній діяльності). Такі прийоми ефективні та спрямовані на підвищення довіри до компанії та його топ-менеджменту. Генеральний директор також залучений до процесу клієнтоорієнтованості персоналу, адже для підвищення ефективності виховного процесу немає нічого кращого, ніж власний приклад.

3. Навчання та розвиток. Так як розвиток компанії обмежений рівнем розвитку її співробітників, компанія надає можливість підвищувати професіоналізм персоналу через внутрішні підготовлені програми розвитку компетенцій, так і за рахунок зовнішніх курсів підвищення кваліфікації, які оплачуються компанією, таким чином збільшується залучення та піднімається мотивацію персоналу. Форма та зміст навчання диктуються стратегічними цілями управління персоналом, а саме:

- на етапі адаптації нових співробітників використовуються внутрішні ресурси –наставництво. Разом із досвідом та знаннями нові фахівці навчаються працювати з послугою компанією та відповідним сегментом клієнтів;

- корпоративний формат навчання, коли компанія наймає бізнес-тренера, а захід проходить на території компанії – це є гарна база для командоутворення та згуртованості колективу, адже в таких командах налагоджено функціональну взаємодію, а, відповідно, й легше оптимізуються бізнес-процеси;

- співробітників із великим потенціалом компанія заохочує виїзними семінарами. Це навчання у відкритому форматі, коли на майданчику бізнес-школи перетинаються спеціалісти з різних компаній. Це хороша можливість розвинути компетенції, знайти корисні контакти, поспілкуватися з колегами із галузі та конкурентами.

4. Отримання зворотного зв'язок від колективу, що дозволяє зрозуміти, що можна покращити. В компанії введено правило обговорювати нововведення до їхнього впровадження в процес. Співробітники відчувають свою значущість, підвищується залучення до роботи компанії. Якщо є зворотний зв'язок від підлеглих компанії, завжди відбувається аналіз проблеми та знаходиться оптимальне рішення щодо покращення роботи працівників, їх навчання, умов мотивації тощо.

5. Лояльність до персоналу є важливою складовою, адже коли персонал з повагою відноситься до своєї роботи та робить її якісно, знає і вірить у продукт, люблять компанію як частину свого життя, вони приваблюють клієнтів. Необхідно стати частиною життя співробітників компанії, а отже нагороджувати, хвалити за успіхи та мотивувати. Лояльність компанії проявляється у поважному ставленні до вільного часу персоналу: мінімізація понаднормової роботи, суворих дедлайнів, плаваючого графіку, у кого він йде врозріз з основним функціоналом.

Як було описано вище група компаній ЗАММЛЕР достатньо відповідально відноситься до розвитку логістичного персоналу як в межах своєї компанії, так і стосовно підготовки майбутніх фахівців, що ще отримують освіту у вищих навчальних закладах.

При цьому серед всіх компетенцій особливу увагу ЗАММЛЕР приділяє розвитку саме логістичних компетенцій, набуття яких дозволяє майбутнім фахівцям навчитися у практиків бути клієнтоорієнтованими та надавати якісні логістичні послуги. Проведемо детальний аналіз реалізованих групою проектів з розвитку клієнтоорієнтованих логістичних компетенцій у майбутніх фахівців.

З моменту заснування компанії ЗАММЛЕР Україна, топ-менеджмент залучав студентів вищих навчальних закладів до проходження стажування на базі компанії з метою набуття практичних компетенцій, що відповідали розробленим програмам практики студентів разом з університетами. Такі стажування студентів за часом складають від двох тижнів до одного місяця. По завершенню проходження стажування в рамках практик студентів третього та

четвертого курсів, склад якої формується з керівника практики від ЗАММЛЕР та керівника практики від університету. В рамках стажування студентів четвертого курсу також здійснюється захист дипломної роботи. У разі можливості генеральний директор або заступник генерального директора є присутній як голова екзаменаційної комісії на захисті дипломних робіт студентів, в даному випадку вони не лише оцінюються, однак обираються найкращі роботи за виконанням та пропонується представником ЗАММЛЕР можливість подання резюме для подальшого працевлаштування випускника в компанію [50]. Таким чином, за рахунок спілкування з керівниками практики від компанії ЗАММЛЕР майбутні фахівці з логістики отримують ментора, який власними діями та відношенням до своїх обов'язків спрямовує студентів до освоєння клієнторієнтованих компетенцій в логістичній сфері.

Наступним варіантом розвитку клієнторієнтованих компетенцій в логістичній роботі у майбутнього логістичного персоналу є участь керівників департаментів ЗАММЛЕР у різноманітних заходах університетів з практичних бізнес-кейсів та майстер-класи з логістичної практики. Один з таких соціальних проектів, унікального в своєму роді, відбувся в 2019 році.

Розглянемо його більш детально. Група ЗАММЛЕР в генеральному партнерстві та на платформі Київського Національного Торговельно-Економічного Університету (КНТЕУ) в лютому 2019 року розпочала проект для студентів вищих навчальних закладів України – інтерактивний марафон «ZAMMLER'S LOGISTICS EXPERIENCE FOR Z-GENERATION», який успішно закінчився в кінці квітня 2019 року. В марафоні взяли участь студенти 5 університетів міста Києва та 5 вищих навчальних закладів із Одеси, Харкова, Львова та Дніпра. Проект мав на меті надати важливі логістичні компетентності майбутнім логістам відповідно до специфіки їх спеціальності. Креативний підхід та інтерактивний формат забезпечили високий рівень зацікавленості серед студентів впродовж всього марафону, який складався з трьох етапів. Так, перший етап включав майстер-класи на базі КНТЕУ від експертів ЗАММЛЕР, який завершився проходженням тестування. За його результатами було

визначено 20 найактивніших учасників з найвищим балом, які були поділені на 2 команди під час підсумкового ворк-шопу. Другий етап марафону став проведенням екскурсії складським комплексом ЗАММЛЕР Фулфілмент, яка дозволила студентам познайомитись з організацією та виконанням логістичного обслуговування інтернет-магазинів на практиці. На третьому етапі студентам була надана можливість застосувати отриманий досвід в реальному вимірі та пройти логістичний квест Києвом, присвячений Європейському дню логістика. Команди мали доставити свій вантаж від пам'ятника «Глобус» до КНТЕУ, дотримуючись правил гри, при цьому вони були обмежені в часі, в довжині маршруту, в бюджеті на проїзд, і що важливо, кожні 30 хвилин діяла заборона на ті чи інші два види міського транспорту. Планування маршруту студенти здійснювали самостійно і проектували його так, щоб траєкторія руху від пункту відправлення до пункту призначення була у вигляді літери Z. Під час своєї подорожі учасники зупинялися 10 разів для того, щоб дати правильну відповідь на питання логістичного характеру і вирушати далі (або ж втрачали в часі, який був штрафом за невірну відповідь). Для того, щоб процес максимально наблизити до реалій, у членів команди були розподілені зони відповідальності і кожна команда складалася з: капітана (приймав ключові та стратегічні рішення), логіста (відповідальний за маршрут), фінансиста (планував використання бюджету), тайм-менеджера (контролював час та інформував про це команду), а також комунікатора, який тримав зв'язок з організаторами проекту та оператора, відповідальний за відео та фото фіксацію локацій. За результатами квесту всі учасники отримали пам'ятні призи, а команда, що прийшла перша отримала ще й грошове винагородження [101].

Також, компанія на базі університету КНТЕУ прийняла участь у відкритті Logistics Lab, яка є першою в Україні. Лабораторія забезпечена стелажною системою, сканерами, а також є доступ до програми управління складом [102].

В той самий час можна відмітити, відсутність можливостей стажування студентів вищих навчальних закладів, що не мають зв'язку з групою ЗАММЛЕР, що робить пріоритетними студентів одного університету над

іншими. Саме тому, й компанія має бути в цьому зацікавлена: компанії варто розробити власні програми стажування для студентів за аналогом таких провідних компаній в рамках розвитку компетенцій майбутнього персоналу як Kühne + Nagel, DSV Logistics, DB Shenker Україна.

Крім того, враховуючи проблеми, що виникали в групі через неповний контроль та відсутності менторства в закордонних офісах ЗАММЛЕР [37], пропонується за аналогом програми Kühne + Nagel створити віртуальне менторство для всіх компаній ЗАММЛЕР, який дозволить здійснювати обмін досвідом та удосконалюватися як ментору, так і персонал, який він наставляє.

Отже? зведемо аналіз управління клієнтоорієнтованим розвитком логістичного персоналу в групі компаній ЗАММЛЕР у вигляді SWOT-таблиці, яку представимо на рис. 2.10.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що компанія є соціально відповідальною як перед персоналом, так і для молоді – майбутнього персоналу логістичних компаній та розвиває клієнтоорієнтовані компетенції, як у власного персоналу за рахунок розробленої політики управління персоналом, так і у майбутніх фахівців за рахунок участі у проведенні різноманітних освітніх заходах та стажування студентів.

2.4 Висновки до розділу 2

В аналітичній частині дипломної роботи був проведений детальний аналіз:

- сучасного стану розвитку компетенцій логістичного персоналу логістичними компаніями в Україні, який виявив, що провідні логістичні компанії по різному відносяться до формування та розвитку компетенцій логістичного персоналу, так наприклад всі сходяться на необхідності корпоративного навчання нового фахівця в компанії з метою ознайомлення з



СИЛЬНІ СТОРОНИ:

- лояльність до персоналу;
- інвестиції в персонал;
- професійні курси, мотиваційні програми;
- корпоративне навчання;
- отримання зворотного зв'язку;
- підтримка університетів за профілем логістики

СЛАБКІ СТОРОНИ:

- відсутність віртуального менторства для персоналу закордонних філій;
- відсутність власних програм стажування для студентів та випускників та їх офіційного відбору

МОЖЛИВОСТІ:

- ринок талановитих випускників, серед яких можна підготування найкращі кадри для компанії;
- віртуальне спілкування / навчання

РОЗВИТОК ВЛАСНОЇ ВІРТУАЛЬНОЇ ПЛАТФОРМИ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ

ЗАГРОЗИ:

- відтік власних кадрів, що мають високий рівень клієнтоорієнтованих логістичних компетенцій в інші компанії

СТВОРЕННЯ ВЛАСНИХ ПРОГРАМ ЗІ СТАЖУВАННЯ (В ТОМУ ЧИСЛІ Й МІЖНАРОДНИХ) ДЛЯ СТУДЕНТІВ СТАРШИХ КУРСІВ ТА ВИПУСКНИКІВ УНІВЕРСИТЕТІВ

Рисунок 2.10 – SWOT-аналіз клієнтоорієнтованого розвитку логістичного персоналу в групі компаній ЗАММЛЕР

Джерело: складено автором

внутрішньою політикою та культурою компанії, а також процесів, в яких буде задіяний фахівець, однак більшість українських компаній, крім компанії ЗАММЛЕР, взагалі не приділяють увагу розвитку логістичних компетенцій серед майбутніх фахівців. Тобто вони бажають відразу отримувати фахівців з досвідом роботи, при цьому аналізуючи оплату праці, більшість з них не сплачує більше ніж середньо ринкову заробітну платню. Найбільш досконалим, на наш погляд, в області розвитку фахових компетенцій від закінчення школи пропонує Kühne + Nagel. Серед лідерів за кількістю активних програм з розвитку логістичних компетенцій можна також відмітити – DSV Logistics та ЗАММЛЕР. Інші компанії, займаються лише підвищенням кваліфікації власних існуючих кадрів, розвиваючи лише в них важливі для компанії клієнтоорієнтовані логістичні компетенції, використовуючи при цьому як заняття в аудиторії, так і он-лайн заняття на власних навчальних платформах, наприклад такі існують у більшості компаній, що є дочірніми підприємствами закордонних компаній.

- діяльності групи ЗАММЛЕР свідчить про визнання компанії, як передовою на логістичному ринку України, яка забезпечує повний спектр логістичних послуг для майже всіх галузей економіки. Треба відмітити, що топ-менеджмент компанії постійно шукає шляхи удосконалення, так під час зростання ринку е-комерції, було засновано новий склад для е-магазинів - «ЗАММЛЕР Фулфілмент». Фінансовий стан компанії знаходиться у задовільному стані, що дозволяє успішно реалізовувати проекти з удосконалення логістичних послуг та їх розширення;

- клієнтоорієнтованого розвитку логістичних компетенцій, який показав, що в межах компанії здійснюється майже весь спектр робіт для забезпечення розвитку персоналу, який проявляється в п'яти складових: прийом на роботу клієнтоорієнтованого персоналу, залучення персоналу у життя ЗАММЛЕР, навчання та розвиток, отримання зворотного зв'язку та лояльність до персоналу. Однак враховуючи проблеми, що виникали в закордонних офісах групи пропонується ввести також віртуальне менторство.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В ГРУПІ ЗАММЛЕР

3.1 Напрями удосконалення розвитку компетенцій логістичного персоналу

Компетенції логістичного персоналу є одним з факторів, що розглядаються Світовим Банком як один з ключових показників логістичної активності країн. Компетенції логістичного персоналу закладені в такий ключовий показник логістичної активності країни як «Логістичний сервіс та компетенції», таке об'єднання даних понять відбулося тому, що логістичний сервіс нерозривно пов'язаний з якісними компетенціями персоналу, що надає логістичний провайдер своїм клієнтам. Адже, логістичний сервіс складається з різних логістичних послуг, відповідно до визначень наданих Григорак М.Ю. та Карпунь О.В. [13]. Відповідно їх якісне виконання й оцінюється Світовим Банком як один з вкрай важливих показників логістичної активності країн. На даний час, Світовим Банком були визначені логістичні індекси країн за період з 2007 по 2018 рік, тобто статистичні дані присутні за 2007 рік, 2010 рік, 2012 рік, 2014 рік, 2016 рік та 2018 рік. За звичай, Світовий Банк проводив аналіз логістичної активності країн кожні два роки, однак статистики за 2020 рік відсутня на сайті світового Банку [49]. Зведемо в табл. 3.1 статистичні дані показника логістичного сервісу та компетенцій за ці п'ять періодів дослідження, при цьому будемо розглядати не лише Україну, а найближчих сусідів, а також балтійські країни як Латвія та Литва і лідера останніх років – Німеччину. Таким чином, вийшло дванадцять країн, динаміку показників яких відслідкуємо та проаналізуємо (рис. 3.1-3.2).

Таблиця 3.1 – Дані ключового показника логістичної активності країн «Логістичний сервіс та компетенції» за оцінкою Світового Банку

№ з/п	Скорочення назви країни	Країна	2018 рік		2016 рік		2014 рік		2012 рік		2010 рік		2007 рік	
			оцінка	місце в рейтингу	оцінка	місце в рейтингу	оцінка	місце в рейтингу	оцінка	місце в рейтингу	оцінка	місце в рейтингу	оцінка	місце в рейтингу
1.	DEU	Німеччина	4,311	1	4,279	1	4,123	3	4,094	4	4,138	4	4,207	3
2.	BLR	Білорусь	2,642	85	2,316	125	2,462	116	2,648	89	в/д	в/д	2,125	120
3.	GEO	Грузія	2,257	132	2,077	146	2,440	119	2,781	70	2,567	83	в/д	в/д
4.	EST	Естонія	3,148	40	3,176	46	3,267	39	2,817	65	3,175	38	3,000	45
5.	HUN	Угорщина	3,213	38	3,355	34	3,335	37	3,183	36	2,871	53	3,071	37
6.	LTU	Литва	2,956	54	3,492	30	2,993	57	2,909	57	2,849	56	2,700	64
7.	MDA	Молдова	2,300	122	2,478	103	2,445	118	2,149	142	2,169	132	2,214	112
8.	POL	Польща	3,580	29	3,388	31	3,465	33	3,298	32	3,262	36	3,040	38
9.	ROM	Румунія	3,074	71	2,821	67	3,197	43	2,827	64	2,682	66	2,857	52
10.	RUS	Росія	2,749	47	2,761	72	2,740	80	2,647	92	2,508	88	2,457	83
11.	SVK	Словаччина	3,139	41	3,122	51	3,159	46	3,067	43	3,154	41	3,000	40
12.	UKR	Україна	2,843	61	2,549	95	2,841	72	2,848	61	2,587	77	2,412	90

в/д – відсутні дані

Джерело: зібрано за матеріалами [49]

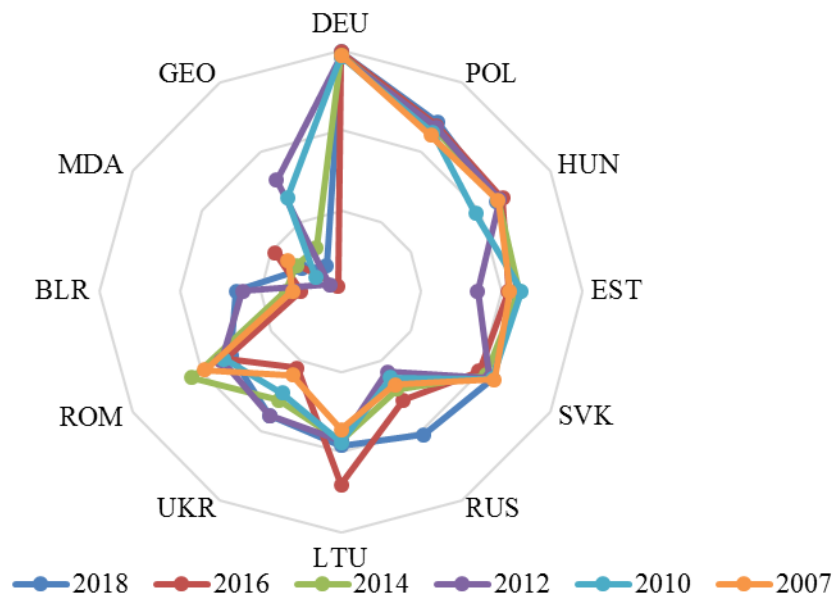


Рисунок 3.1 – Динаміка рейтингу за ключовим показником логістичної активності країн «Логістичний сервіс та компетенції» 12 країн
Джерело: побудовано за матеріалами [49]

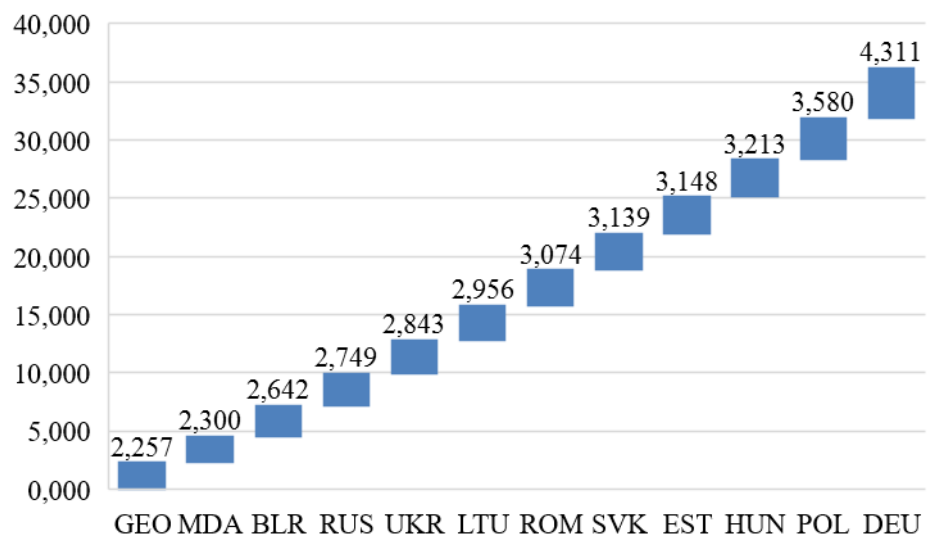


Рисунок 3.2 – Оцінка 12 країн за ключовим показником логістичної активності країн «Логістичний сервіс та компетенції» в 2018 році
Джерело: побудовано за матеріалами [49]

Впродовж останніх двох років рейтинг першості тримає Німеччина, яка відома провідними компаніями як Kuehne + Nagel International AG (була заснована німцями) та DB Schenker Logistics. Які є провідними

транснаціональними компаніями, що надають висококласні послуги з логістики. Проведений бенчмаркінг розвитку компетенцій цих компаній в аналітичному розділі є підтвердженням їх високої відповідальності щодо використання останніх сучасних технологій розвитку компетенцій власного логістичного персоналу, а також майбутніх фахівців, що навчаються за відповідним профілем. Наступним з обраних компаній є Польща за найкращим показником серед всіх сусідів України, сама ж Україна серед обраних країн займає восьме місце (за загально світовим рейтингом – 61 місце), гірші показники та рейтинги в порівнянні з Україною лише у Росії, Білорусі, Молдови та Грузії, тобто всіх обраних пострадянських державах. В той самий момент в порівнянні з західними країнами нашої країні є ще до чого прагнути. А отже, потрібно брати за основу європейський досвід розвитку компетенцій персоналу логістичних провайдерів та впроваджувати в українські компанії з метою досягнення високих результатів, а відповідно й збільшення транзитних потоків через Україну, адже якщо даний показник буде на рівні провідних європейських держав, це буде свідчити про якість надання логістичного сервісу за рахунок високого рівня підготовки профільних фахівців.

Як доповнення до аналізу звіту Світового Банку/KLU, видання LPI 2016 року вперше включило питання про логістичні навички та компетенції.

Респондентам було запропоновано вказати наявність (від «дуже високого» до «дуже низького») кваліфікованого персоналу для чотирьох груп логістичного персоналу [69]:

1. Операційний персонал: водії вантажних автомобілів або працівники складів, комплектувальники, водії навантажувачів, тощо.
2. Адміністративний персонал, наприклад, менеджери з планування маршрутів, експедитори або службовці складу.
3. Керівники відділів логістики, наприклад, керівники складських змін або диспетчерів транспорту.
4. Менеджери з логістики, наприклад, менеджери транспорту чи складських операції або SCM.

Отримані відповіді щодо наявного персоналу підтверджують глобальне сприйняття дефіциту достатньо високо кваліфікованого персоналу на всіх чотирьох рівнях професій як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються (рис. 3.2).

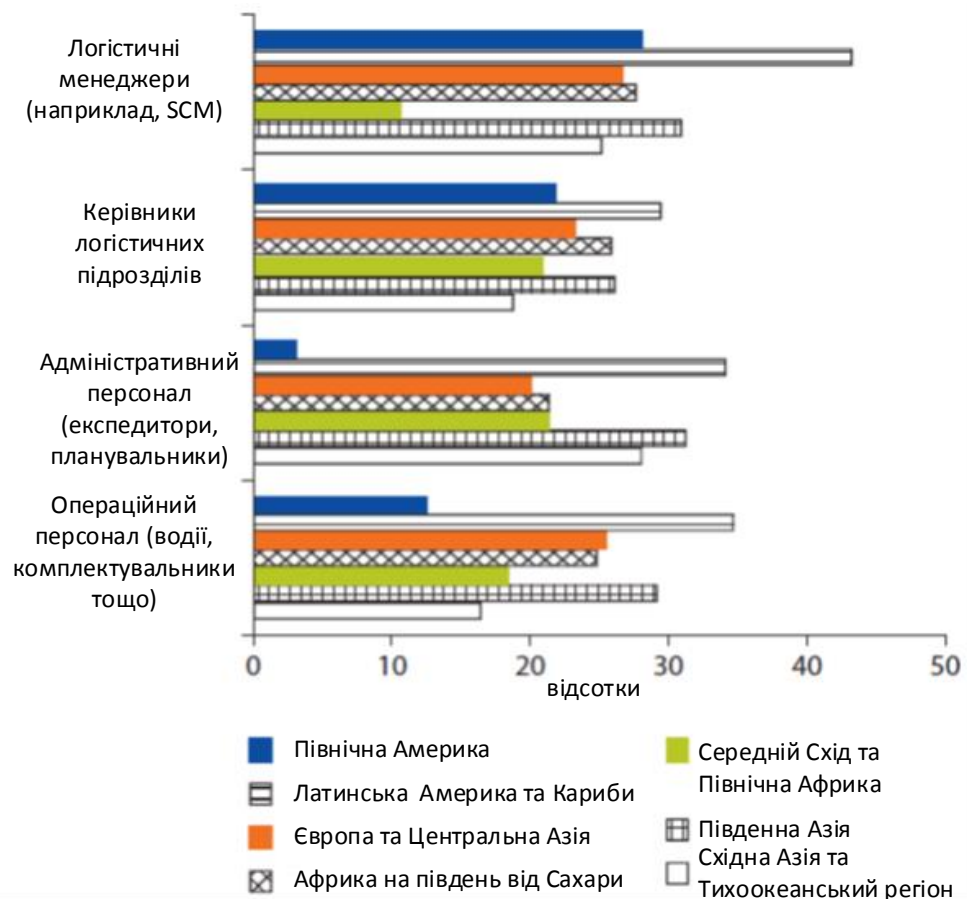


Рисунок 3.2 - Наявність кваліфікованого персоналу за регіонами

Джерело: [69]

Розглядаючи Європу можна зауважити, що наявність за всіма групами персоналу не дотягує до 30%, при цьому не можна знайти таку нерівномірність необхідності якоїсь окремої категорії персоналу на відміну від Північної Америки чи Середнього Сходу та Північної Африки.

Якщо ж розглядати не за регіонами, а за рівнем загально LPI країни та квантилем, куди вона попадає, відстежується та ж проблема – проблема дефіциту на всіх щаблях квантіля.

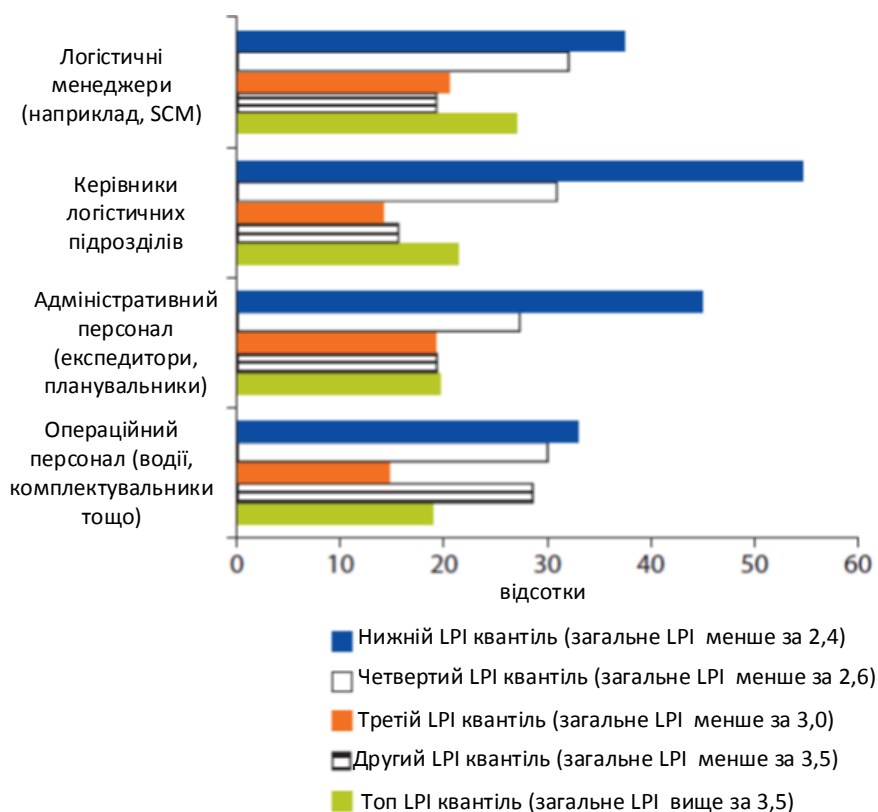


Рисунок 3.3 – Наявність кваліфікованого персоналу за LPI квантілями

Джерело: [69]

Треба відмітити, що Україна попадає в четвертий квантіль, а отже її підприємствам найбільше не вистачає кваліфікованих кадрів з адміністративного персоналу, хоча треба також відмітити, що загальна наявність кваліфікованого персоналу за всіма групами складає не вище 35%.

Це також підтверджує проведене онлайн опитування респондентів як провідні науковці в сферах логістики та SCM, представники професійних логістичних інститутів, представники урядових агенцій, відповідальних за навчання/розвиток навичок логістики, старші менеджери з логістики та кадрів у багатонаціональних провайдерів логістичних послуг із широким набором персоналу по всьому світу та представники організацій, що займаються гуманітарною логістикою та логістикою охорони здоров'я.

Їх опитування стосувалося надання оцінки за п'яти бальною системою рівню кваліфікації логістичного персоналу за групами в їх країнах. Як свідчать дані на рис. 3.4 близько 35-39% опитаних вважають доступність необхідного

логістичного персоналу у сфері адміністративного та керівного складу на низькому та дуже низькому рівнях.

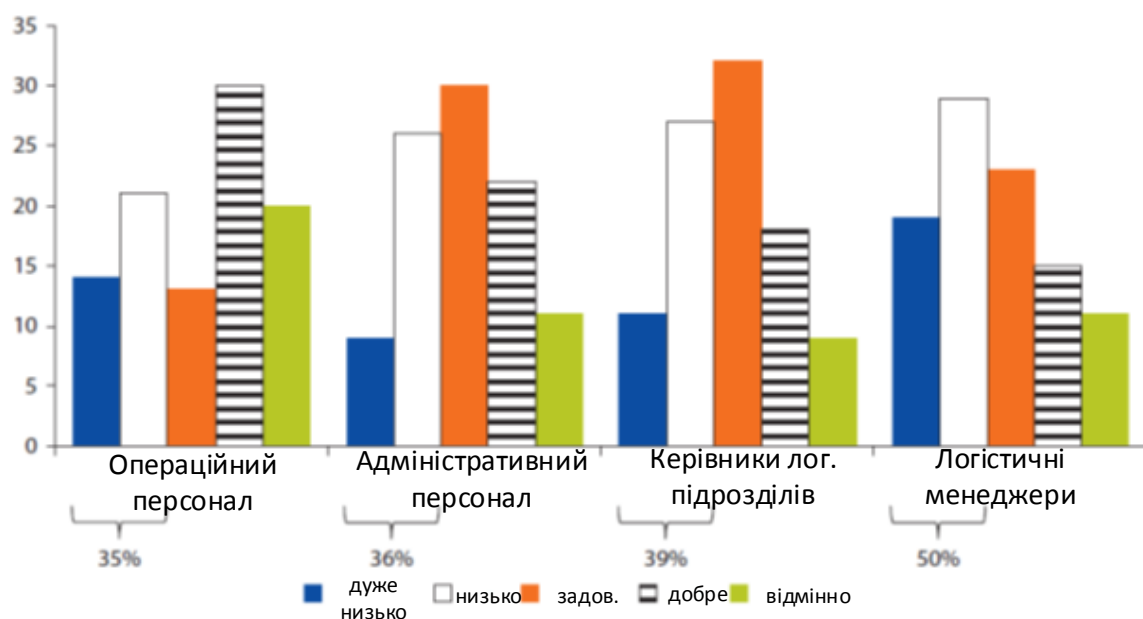


Рисунок 3.4 – Наявність логістичного персоналу відповідної кваліфікації

Джерело: [69]

Проведене опитування також надало інформацію щодо важливості та наявності певних компетенцій на кожному з чотирьох професійних рівнів. Ці компетенції були розділені на шість категорій та оцінені за тією ж п'яти бальною шкалою (рис. 3.5).

Всі чотири графіки свідчать, що практично всі категорії компетенцій вважаються важливими (у середньому близько оцінка чотири з п'яти). Співробітники всіх рівнів повинні ефективно виконувати свої завдання, бути комунікабельними, володіти технічними та особистими навичками, а також мати можливість регулярно навчатися та здобувати нові знання. Керівники та менеджери доповнюють базові набори навичок лідерськими навичками. Така висока оцінка, яка надається всім категоріям компетенцій, підтверджує результати попередніх досліджень, які показали, що логісти повинні володіти дуже різноманітними наборами навичок, щоб справлятися з усіма викликами, з якими вони регулярно стикаються.

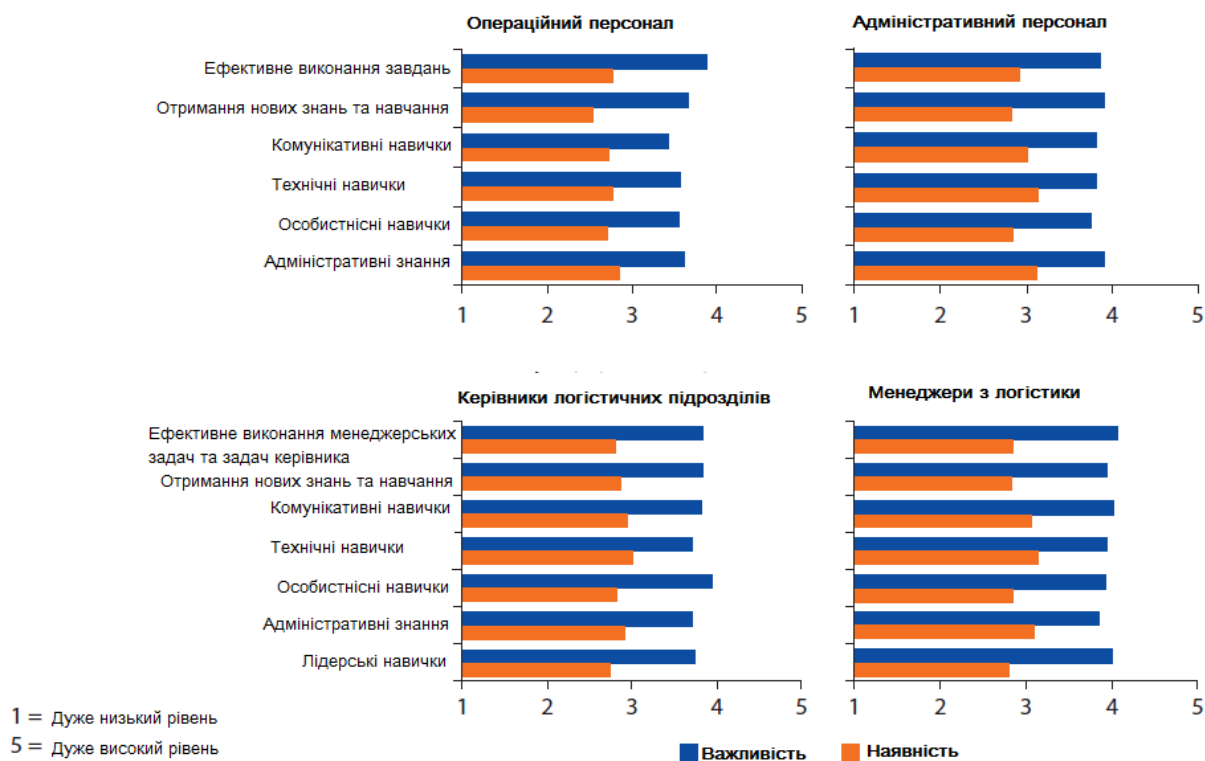


Рисунок 3.5 – Рейтинг важливості та наявності компетенцій для логістичного персоналу за професійними рівнями

Джерело: [69]

Порівняння оцінок важливості та наявності показує, що існує серйозна нестача навичок у всіх групах і в усіх категоріях компетенцій.

Хоча опитані надають високу важливість (у середньому приблизно чотири бали) майже всім категоріям компетенцій, вони оцінили наявність таких компетенцій за професійними щаблями на значно нижчому рівні (орієнтовно 2,8–2,9). Таке свідчить про те, що всі шість вказані компетенції є однаково важливими, крім того знаходяться в дефіциті. Також, респонденти щодо наявності навичок стверджують, що з одної сторони, посади часто просто вакантні, тому що на ринку праці недостатньо персоналу з належними навичками та кваліфікацією. З іншої сторони дефіцит навичок у існуючого персоналу з логістики пов'язана з тим, що значна їх частина не знайомляться з останніми технічними інноваціями, операційними процедурами та не цікавляться ситуацією на ринку.

Компанії повинні вирішити, який персонал потребує навчальних програм, особливо серед тих, які знаходяться в групі оперативного, адміністративного та управлінського персоналу. Рис. 3.6 демонструє відносну важливість предметних галузей для навчання, яку оцінили респонденти онлайн-опитування з розвинутих країн і країн, що розвиваються. Майже всі теми отримали значно більшу підтримку з боку респондентів країн, що розвиваються. Хоча це позитивний результат, він вимагає ретельного пояснення.

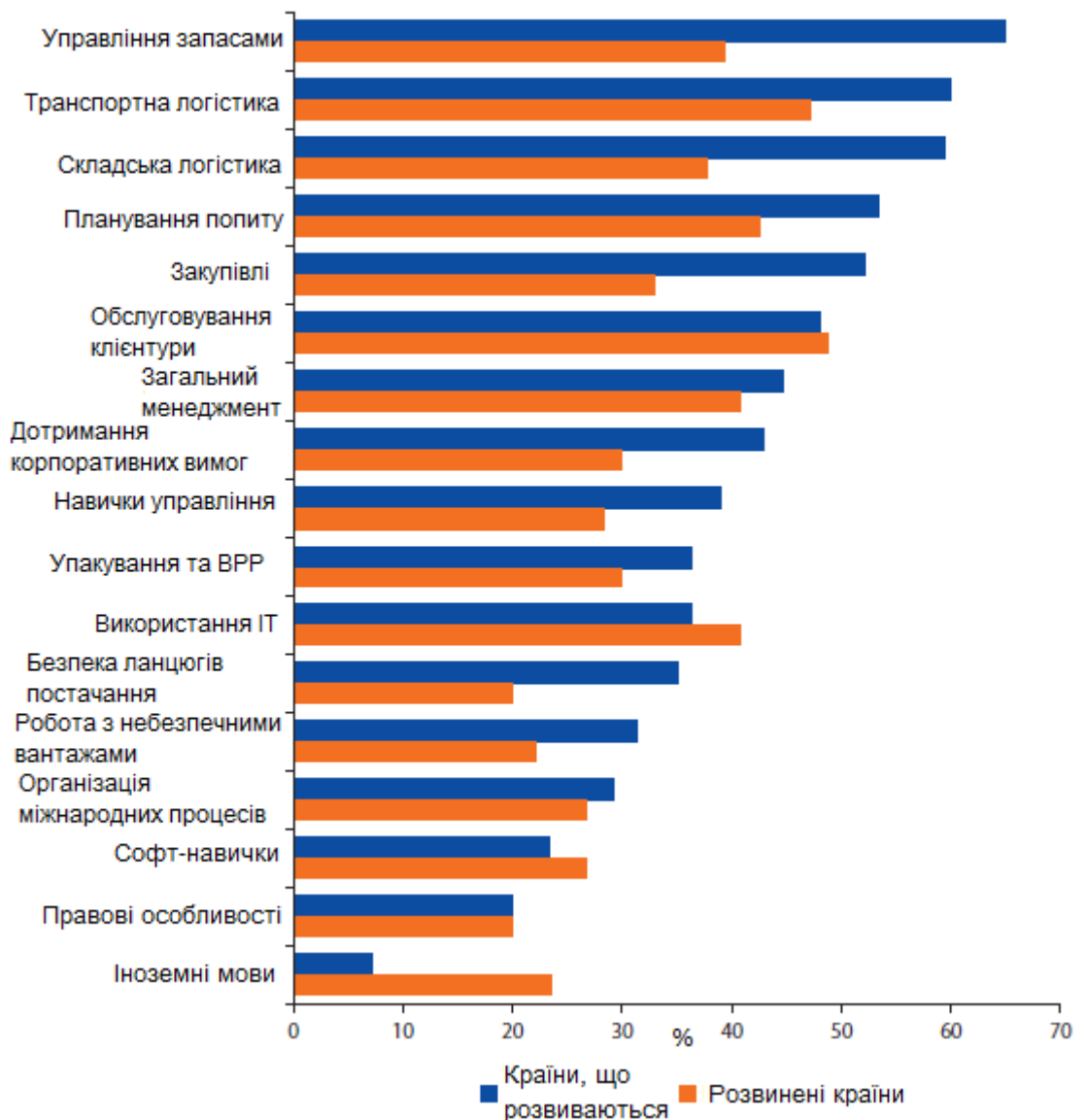


Рисунок 3.6 – Напрями удосконалення компетенцій логістичного персоналу

Джерело: [69]

Однією з можливих причин нижчого середнього відсотка, який респонденти з розвинених країн надають основам логістики з управління запасами, транспортування та складського господарства, є те, що вони очікують, що більшість цих знань мають бути вже у персоналу з університету або з логістичних курсів, які вони самостійно закінчували. Можливо, це також пов'язано з вищим ступенем спеціалізації в розвинених країнах, внаслідок чого респонденти віддають перевагу додатковому навчанню в вузькій спеціалізації логістики, наприклад у транспорті чи складському господарстві. На ринках, що розвиваються, середні рейтинги важливості предметних областей відрізняються більше, ніж стосовно м'яких навичок, іноземних мов, юридичної підготовки та безпеці ланцюгів постачання. Так, ці компетенції отримали дуже низькі бали, в той час як для розвинутих країн більш характерно є визнання soft-навичок, правових особливостей та знання іноземних мов як більш важливими для логістичного персоналу.

Академічні дослідження виявили докази того, що високий рівень компетентності та знань SCM призводить до стійкої конкурентної переваги [76,80]. Розглядаючи компетенції управлінського менеджера, Мерфі та Пойст [91-93] дослідили вимоги до компетенцій менеджерів з логістики вищого рівня. Їхні дослідження свідчать, що, незважаючи на величезні зміни в макросередовищі, найбільш актуальні галузі логістики для логіста вищого рівня сьогодні дуже схожі на ті, що були на початку 1990-х років. В обох дослідженнях сучасний логіст спочатку розглядається як менеджер, а потім – логіст. На їхню думку, п'ять найвищих бізнес навичок сьогодні є управління ланцюгом постачання, транспортування та логістика; бізнес-етика; управління виробництвом та ділове письмо. Відповідно, найважливішими навичками логістики є обслуговування клієнтів; управління запасами; управління транспортуванням та маршрутизація; управління логістичною інформацією та управління складськими господарствами. З іншого боку, найважливіші управлінськими компетенціями є здатність мотивувати інших, особиста чесність, здатність приймати рішення, здатність переконувати та усне

спілкування. Виходячи з цих результатів, можна стверджувати, що ефективний логіст вищого рівня сьогодні повинен бути більш орієнтованим на ланцюг постачання і володіти більш спеціалізованим набором управлінських навичок, ніж раніше. Крім того, він/вона повинен бути ефективним комунікатором і володіти добрими лідерськими здібностями.

Отже, результати цих досліджень свідчать про необхідність розвитку та удосконалення компетенцій у логістичного персоналу.

3.2 Напрями удосконалення управління розвитком компетенцій логістичного персоналу

Міжнародне опитування також показало, що більшість компаній використовують симбіоз навчання, тобто внутрішнє + зовнішнє, не залежно від країни світу (рис. 3.7).

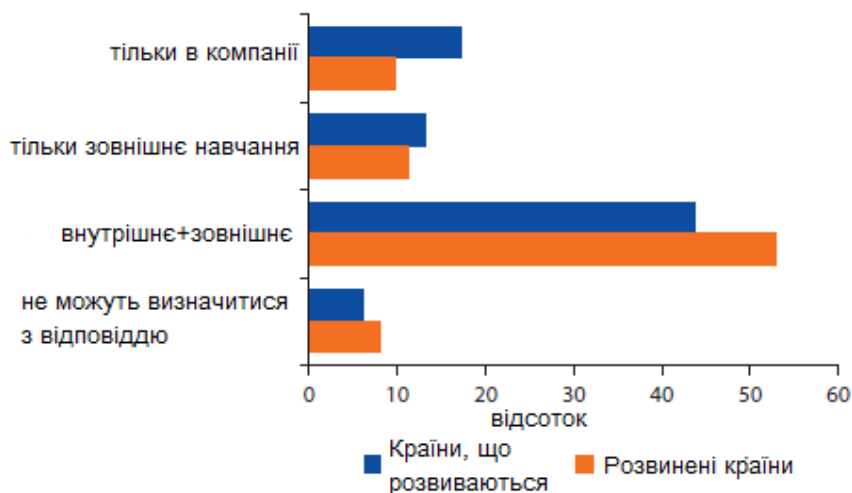


Рисунок 3.7 – Форми навчання логістичного персоналу в компаніях

Джерело: [69]

Компанії в країнах, що розвиваються, вдвічі більше покладаються на внутрішнє навчання (17 % проти 9 % у розвинених країнах). Однак, часто це

внутрішнє навчання є простим «навчанням на робочому місці», що означає, що нові співробітники отримують швидкі поверхневі знання від більш досвідчених працівників. Звичайно, пропозиція зовнішніх тренерів та агентств більше в розвинених країнах, ніж в країнах, що розвиваються. Тим не менш, у менш розвинутих країнах існує значний і широкий навчальний потенціал. SILT має потужну мережу присутності та членства в країнах Південної Африки та Південно-Східної Азії. CSCMP діє в Латинській Америці та в країнах СНД (наприклад, в Україні), також в країнах СНД діють програми підготовки відповідно до вимог ELA та BVL (Німеччина). Також, в Україні представлено навчання транспортно-експедиторського персоналу від FIATA.

Експерти погоджуються, що основна відповідальність за навчання та розвиток логістичного персоналу лежить на роботодавцях. Компанії – як багатонаціональні, так і місцеві – повинні мати внутрішню мотивацію розвивати свій персонал на всіх рівнях логістичних посад. Добре освічений та навчений персонал окуплять інвестиції у вигляді більш високого рівня продуктивності та якості виконання робіт [69].

Загалом, вказані напрями вдосконалення управління розвитком компетенцій можливий за рахунок правильного поєднання зовнішньої та внутрішньої підготовки.

Сьогодні варіант внутрішньо-корпоративної підготовки залежить в багатьох випадків від розміру компанії. Так, транснаціональні логістичні компанії інтегрують в своїх корпоративних системах розвитку компетенцій комбінацію централізованих програм з розвитку компетенцій управлінського персоналу та регіональні і локальні програми розвитку компетенцій операційного персоналу.

Зовнішню підготовку персоналу з розвитку їх компетенцій пропонують як логістичні асоціації, так і галузеві асоціації (за видами транспорту), так і заклади вищої освіти, а також можливий варіант підготовки як дуальна освіта та програми стажування, спільні розробки університет-компанії галузі та практичне навчання. Зупинимося більш детально на кожному варіанті.

Зараз у багатьох країнах існують професійні асоціації з логістики. Три найбільші з них, CILT (Великобританія), CSCMP (Сполучені Штати) і BVL (Німеччина), мають багатонаціональну присутність і відіграють важливу роль у розробці, оцінці та сертифікації професійних стандартів у сфері логістики та SCM у всьому світі. У Європі багато національних асоціацій, включаючи CILT і BVL, які є членами Європейської логістичної асоціації (ELA), яка координує зусилля з професійного розвитку на континентальному рівні та представляє логістику на урядових та галузевих форумах. В Україні також є Українська Логістична Асоціація (УЛА), яка також займається питаннями розвитку компетенцій логістичного персоналу. Ці логістичні асоціації пропонують навчальні програми, що розвивають професійні логістичні компетенції, за якими можна отримати профільні знання у сертифікованих ними тренінгових компаній. Наприклад, в Україні є сертифікована CSCMP компанія з тренінгових програм – Київська логістична школа. До таких асоціацій також вступають різні бізнес-компанії. Крім того, вони проводять бізнес-конференції, вебінари та створюють інформаційні бюлетені щодо проблемних питань логістики та управління ланцюгами постачання.

Галузеві асоціації. Міжнародний союз автомобільного транспорту (IRU): IRU є організацією, яка представляє інтереси автомобільних вантажних перевізників. Його навчальний підрозділ, Академія IRU, пропонує «портфоліо навчальних програм для фахівців автомобільного транспорту через свою глобальну мережу акредитованих навчальних інститутів (ATIs)» у більш ніж 50 країнах. Програма прагне підвищити професійні стандарти в секторі автомобільних вантажних перевезень та отримати професійне визнання для тих, хто працює в галузі. Програми організації інтегрують передовий досвід і гарантують відповідність міжнародним нормам, нормам ЄС та національним правилам для досягнення мети гармонізації стандартів навчання на глобальному рівні. Це допомагає забезпечити якість навчання. Загальні курси IRU ведуть до видачі сертифікатів професійної компетентності (CPC) як на рівні керівництва, так і на рівні водія, і доповнюються курсами спеціалістів,

серед іншого, з перевезення небезпечних вантажів, безпеки вантажів та екологічного водіння.

Академія логістики FIATA: FIATA – це Міжнародна федерація транспортно-експедиторських асоціацій, яка представляє галузь, що охоплює приблизно 40 000 експедиторських та логістичних фірм, у яких працює близько 8–10 мільйонів людей у 150 країнах. У 2014 році вона заснувала свою Академію логістики, щоб створити цінність членам FIATA, визначивши навчання, розвиток та дослідження в галузі логістики вантажів як пріоритет, щоб забезпечити стійке та якісне управління професійним навчанням для членів FIATA. Його підготовка орієнтована на управлінський рівень. Академія співпрацює з групою університетів-партнерів і в значній мірі покладається на онлайн-навчання для співробітників у секторі транспортно-експедиторської діяльності.

Міжнародні філії провідних університетів світу в галузі логістики: Массачусетський технологічний інститут (MIT) створив Центр інновацій у латиноамериканській логістиці (CLI) у Боготі, Колумбія. Флагманська студентська програма SCALE в Латинській Америці, наймасштабніша такого типу в Латинській Америці, веде до присудження сертифікату випускника з логістики та управління ланцюгом постачання (GCLOG). Зовсім недавно MIT розширив свою мережу SCALE на Східну Азію, заснувавши Малайзійський інститут інновацій ланцюга постачання (MISI).

Georgia Tech заснувала інноваційний та дослідницький центр логістики в Панамі. Це останнє доповнення до Інституту ланцюга постачання та логістики Джорджії (SCL). Також, Georgia Tech є засновником Logistics Institute-Asia Pacific (TLI-Asia Pacific) у Сінгапурі. Інститут надає післядипломну та управлінську освіту в галузі логістики та SCM.

Відомий німецький університет RWTH Aachen відкрив кампус в Омані: Німецький технологічний університет (GUtech). Багато елементів програми викладаються у співпраці з місцевими та міжнародними партнерами з галузі.

Вища освіта: коледжі, університети та професійно-технічні училища створюють основу для майбутнього персоналу в логістиці. Ці заклади відповідають за освіту менеджерів з логістики у верхній частині освітньої ієрархії. За останні кілька десятиліть багато університетів запустили спеціальні програми бакалавра та магістра з логістики та SCM та/або включили модулі логістики/SCM в інші, більш загальні навчальні плани, орієнтовані на управління. Проте, як свідчать результати опитування, програми вищої освіти в усіх регіонах не надають достатньо молодих спеціалістів з логістики, щоб задовольнити попит ринку. Однак, на думку респондентів, в більшості країн, що розвиваються університети не надають випускників з достатнім рівнем підготовки, тому вони пропонують підтримуватися наступних положень університетам в цих країнах [69]:

- університети в країнах, що розвиваються, повинні співпрацювати з добре відомими установами в сфері логістики в розвинених країнах, щоб ініціювати передачу знань і отримати поради щодо того, як перейняти сучасні методи навчання;

- західні університети могли б розширити залучення студентів із країн, що розвиваються, на програми логістики/SCM. Зазвичай це дає їм доступ до найсучаснішої освіти та дає їм знання та навички, з якими вони повернуться до рідної країни. Нинішні фінансові бар'єри для навчання в західних університетах можна було б послабити для найперспективніших кандидатів, якщо приймаючі університети, уряд рідної країни або треті сторони надавали б більше стипендій. Нарешті, американські та європейські професори могли б зробити більше для підтримки розвитку логістики та SCM на ринках, що розвиваються.

Дуальна освіта: Німеччина, Австрія та Швейцарія протягом кількох сотень років прийняли таку галузеву освіту, яка була визнана одним з ключових джерел економічної сили Німеччини та світового лідерства в інженерних та інших технічних секторах, включаючи логістику. Італія та Іспанія нещодавно прийняли німецьку систему дуальної освіти, і вона також була рекомендована

для запровадження в Великобританії. Завдяки поєднанню теоретичних занять у професійно-технічних навчальних закладах та практичного навчання на підприємстві швидко та ефективно долається розрив між теорією та практикою. Стажування розвиває навички, пов'язані з роботою, які можна швидко застосувати, коли кандидат зайде на повну зайнятість.

Спільна університетсько-галузева розробка програми бакалавра з логістики: програма Novus в Університеті Хаддерсфілда у Великобританії, як бізнес може відігравати активну роль у розробці курсу логістики на рівні бакалавра. Головними особливостями розвитку компетенцій є [69]: а) під час програми студенти проходять оплачувану практику в компаніях протягом літніх місяців і проходять цілий рік стажування протягом третього року програми бакалаврату; б) менеджери компанії проводять семінари; в) у кожного студента є власний ментор з компанії.

Практичний досвід навчання. Незважаючи на те, що серйозна теоретична освіта є важливою для розуміння бізнес-процесів, працівники логістики отримують більшу частину необхідних знань і навичок на практиці. Хоча це відбувається автоматично під час роботи, підходи до навчання на основі досвіду, такі як бізнес-ігри, є корисними інструментами для навчання та імітації логістичних процесів, не піддаючись ризику допущення дорогих помилок у реальній компанії. Співпраця ЗАММЛЕР та КНЕУ (створення логістичної лабораторії) є хорошим прикладом того, як моделювання можна використовувати простим, доступним і практичним способом.

Змішаний підхід до навчання: Deutsche Bahn (DB International) наразі розробляє комплексну освітню систему для залізничних компаній Саудівської Аравії, ОАЕ та Катару, щоб передати свої широкі знання про залізницю країнам, які знаходяться на більш ранній стадії розвитку залізниць. Підхід до навчання буде спиратися на три стовпи: теорія, практика та електронне навчання.

Пристосування навчальних програм, матеріалів та стилів викладання відповідно до регіональних потреб. На додаток до великих логістичних

асоціацій, існує багато менших кадрових та навчальних агентств, які пропонують безперервну освіту на комерційній основі. Їх якість та актуальність важко оцінити, хоча деякі з них, безсумнівно, мають тривалу історію підготовки в цій галузі.

Таким чином, можна стверджувати, що загалом можна розділити напрями удосконалення управління розвитком компетенцій логістичного персоналу на три основних канали: внутрішній, зовнішній, змішаний. Кожне з яких має різні варіанти управління розвитком компетенцій логістичного персоналу (рис. 3.8).

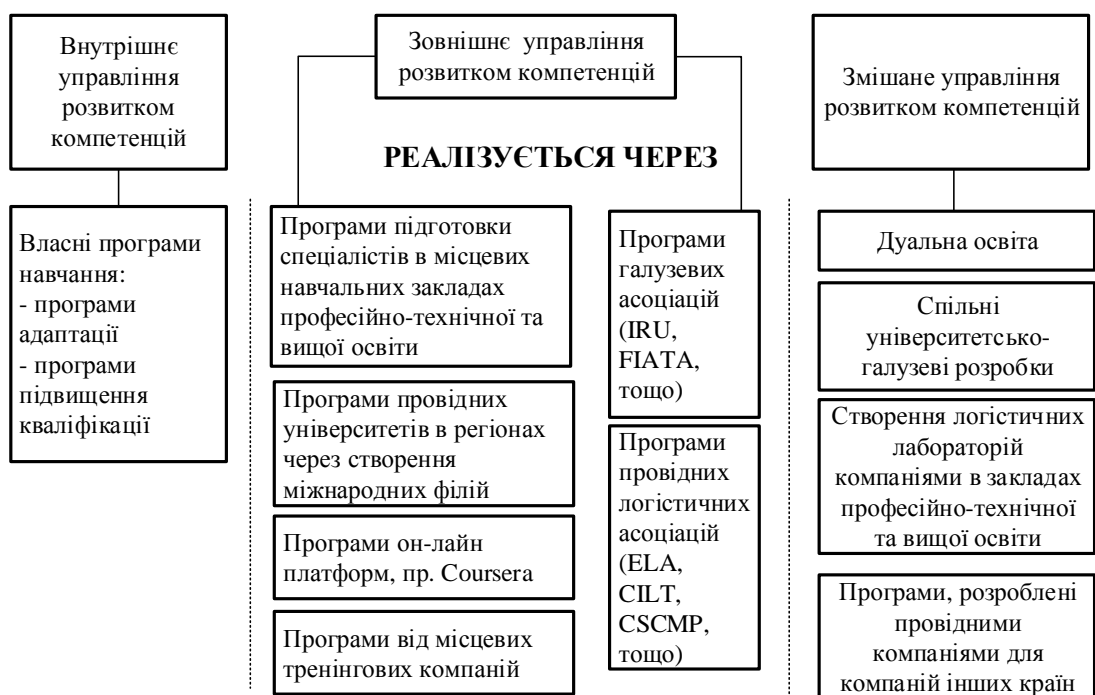


Рисунок 3.8 – Напрями удосконалення управління розвитком компетенцій персоналу

Джерело: побудовано за матеріалами [69]

Підводячи підсумок можна відмітити, що найбільш оптимальний варіант управління розвитком компетенцій є можливість використання змішаного підходу з самого початку підготовки менеджерів, а наступними етапами є застосування симбіозу навчання в межах компанії на власних платформах управління знаннями, а також заохочення до розвитку не лише професійних компетенцій, а також розвитку так званих софт-навичок, знання мов (для

міжнародної діяльності) є також важливою складовою грамотного управління розвитком компетенцій логістичного персоналу.

3.3 Розробка концептуальної моделі діджитал управління розвитком компетенцій логістичного персоналу

Сучасний розвиток цифрових технологій знаходиться на високому рівні лише якщо будемо говорити про стрибок наукових досягнень в цифрових технологіях, можна відмітити не лише появу різних інформаційних засобів, що спрощують комунікації між людьми у вигляді фізичних засобів (комп'ютери, планшети, ноутбуки, смартфони), однак й нефізичні засоби (Інтернет, інформаційні системи). Все це зараз об'єднується у загальне поняття інтернет речей. Подальший розвиток цифрових технологій надав можливість користуватися такими просунутими технологіями, як штучний інтелект, машинне навчання, прогнозна аналітика великих даних, віртуальна реальність, доповнена реальність. Всі ці технології направлені на удосконалення процесів не лише бізнесу, однак й на повсякденне життя людей. Саме тому їх використання може допомогти й в управлінні розвитку компетенцій будь-якого персоналу, в тому числі й логістичного. Представимо власне бачення моделі управління розвитком компетенцій логістичного персоналу на рис. 3.9.

Виходячи з того, що кожна людина починає розвиток своїх компетенцій ще з дитячих років, важливо створювати цифрові бази про розвиток та наявність компетенцій людини відразу як дитина попадає в перший заклад освіти, за звичай – це можливо робити з дошкільної освіти. Такі бази даних про розвиток персональних, поведінкових та організаційних компетенцій вже на ранніх стадіях виявлять основні компетенції, що будуть направляти людину в подальшому, а також визначити ті, які важливо освоїти людині для подальшого самовдосконалення.

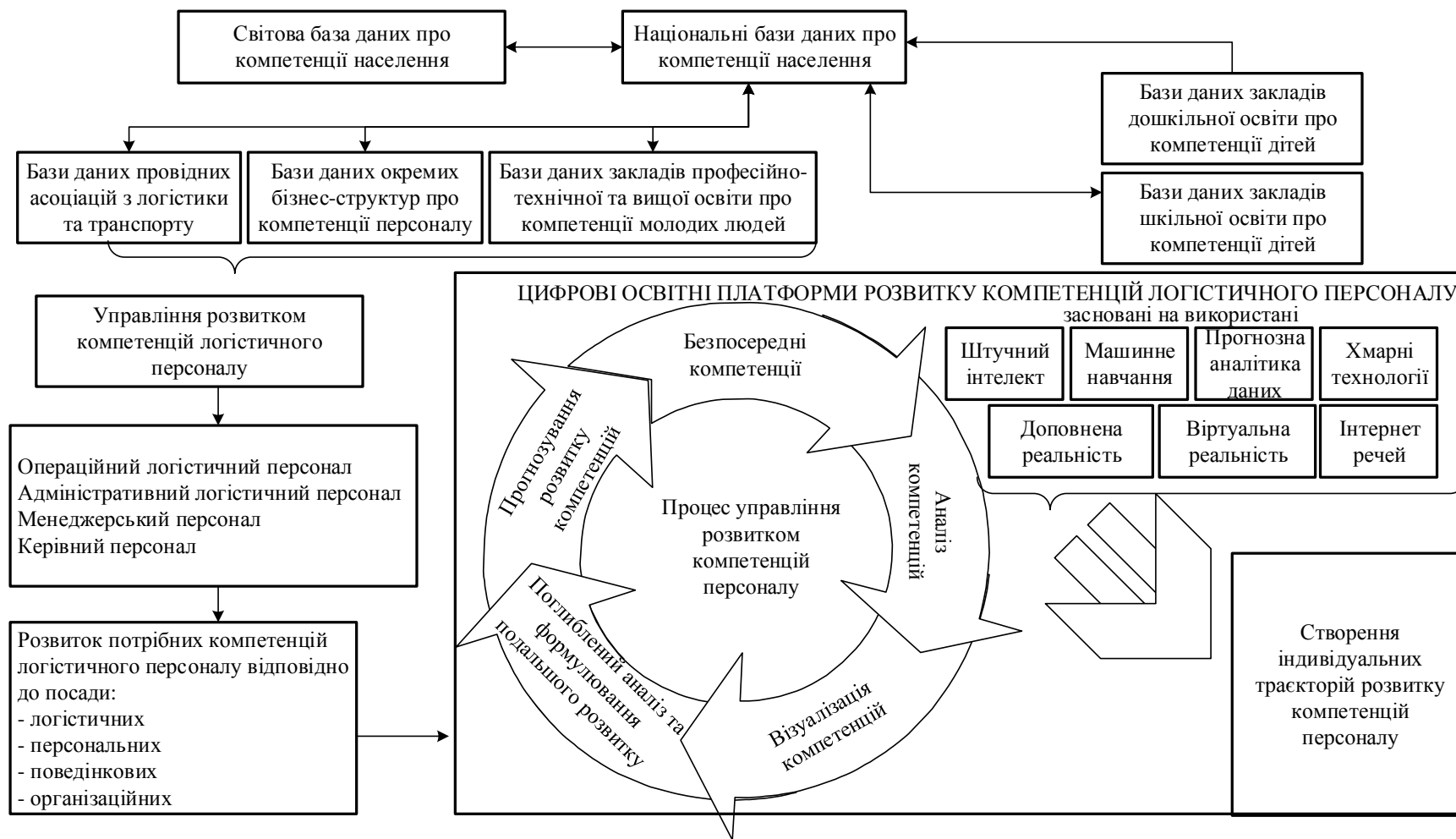


Рисунок 3.9 – Концептуальна модель діджитал управління розвитком компетенцій логістичного персоналу

Джерело: власна розробка

Враховуючи, що навчання та розвиток компетенцій проходить в різних установах, важливо акумулювати таку інформацію через загально доступну базу даних для всіх освітніх закладів, а в подальшому й бізнес-структур у відповідній державі. При цьому взаємодія з усіма переліченими закладами, крім закладів дошкільної освіти має бути заснована на забезпечені зворотного зв'язку. Саме тоді така база буде створювати повну інформацію стосовно розвинутих компетенцій людей, адже це забезпечує не лише отримання інформації, однак й передачі в національну базу оновлених даних за кожною персоною. Таким чином, коли молода людина приходить на навчання вже в професійно-технічні та вищі заклади освіти здобувати професійні компетенції викладачі можуть за допомогою інструментарію цифрових платформ розвитку професійних компетенцій підбирати за кожною окремою дисципліною важливі для розвитку кожного індивідуального студента і таким чином досягати максимальної віддачі з отримання потрібних компетенцій за відповідним направленням.

Після отримання середньої освіти, частина випускників приходить на виробництво в логістичні компанії з метою працевлаштування на операційні логістичні посади. Наступний варіант коли, після отримання професійно-технічної освіти людина в більшості випадків приходить на виробництво, саме там відбувається удосконалення необхідних компетенцій операційного персоналу. Третій варіант – отримання молодого людиною вищої освіти, яка спрямована на розвиток компетенцій для адміністративного персоналу після закінчення бакалаврату, а також менеджерських посад – після закінчення магістратури. Об'єднанням другого та третього варіанту є також працевлаштування спеціаліста з логістики в компанії.

Загалом, процедура управління розвитком компетенцій логістичного персоналу в закладах професійно-технічної та вищої освіти, а також в компаніях виглядає наступним чином (рис. 3.10):

1. За рахунок отриманої інформації персонал відповідальною особою формується профіль існуючих компетенцій та визначають, які компетенції, крім

логістичних також варто удосконалювати. Це здійснюється за допомогою використання цифрової платформи розвитку компетенцій, принцип роботи якої заснований на використанні штучного інтелекту з машинним навчанням та прогнозуною аналітикою даних, який зможе забезпечити аналіз існуючих компетенцій та порівняння з необхідними компетенціями.

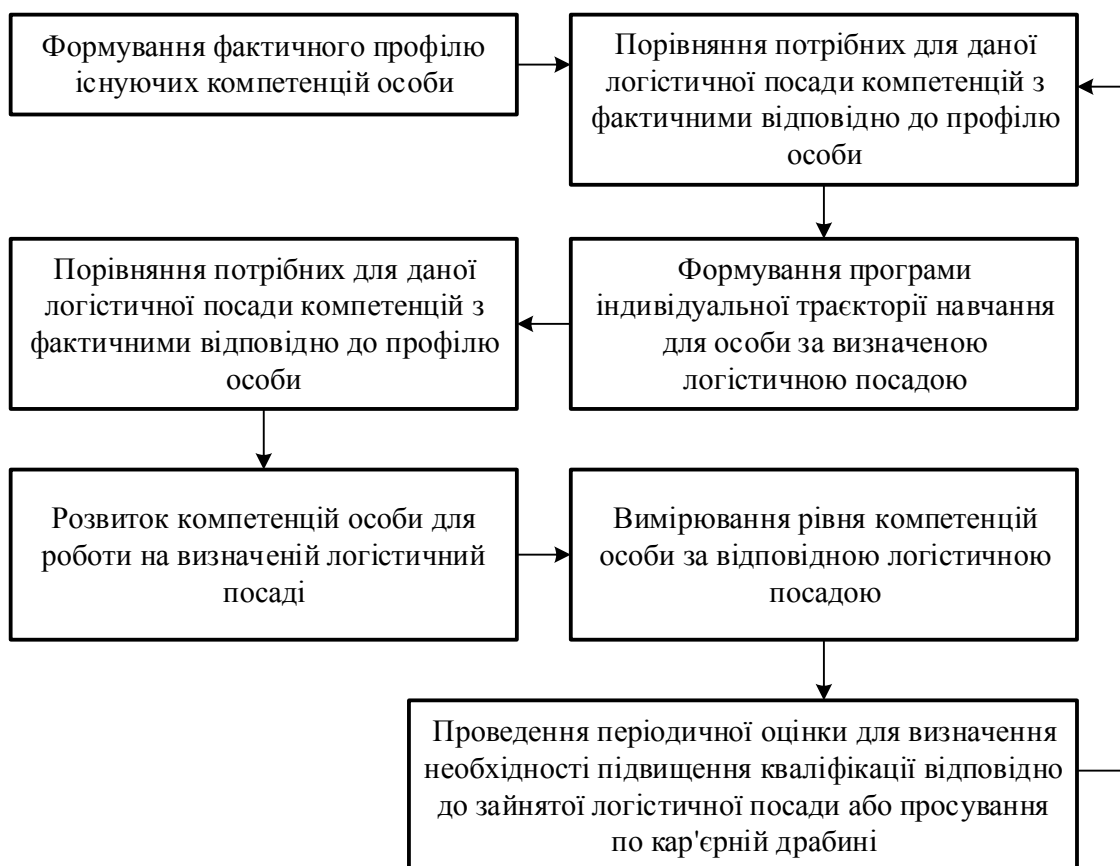


Рисунок 3.10 – Управління розвитком логістичного персоналу в компаніях

Джерело: власна розробка

2. На основі отриманого порівняння здійснюється визначення компетенцій логістичного персоналу, що необхідно розвивати, що також здійснюється за рахунок використання штучного інтелекту.

3. Далі спеціалістами формується згідно до основної програми індивідуальна траєкторія навчання відповідного логістичного спеціаліста та проводиться його навчання з метою досягнення розвитку важливих для його посади компетенцій.

4. Проводиться навчання з використанням сучасних просунутих технологій, як на основі цифрових освітніх платформ відповідних структур, так і за допомогою доповненої та віртуальної реальності, що дозволяють поглибити знання через моделювання різних логістичних проблем тощо.

5. Проводиться вимірювання рівня компетенцій спеціаліста, який пройшов навчання та формується новий профіль його компетенцій відповідно до результатів проведеного розвитку компетенцій.

6. Так як є важливим підтримувати отриманні компетенції та продовжувати розвивати нові компетенції особливо у менеджерського та керівного персоналу, треба розглядати підвищення їх кваліфікації в профільних асоціаціях тощо. З метою визначення необхідності підвищення кваліфікації або підтримки його на тому ж рівні варто проводити періодичні оцінки компетенцій персоналу для формування його профілю, тобто повернення на перший етап описаної процедури розвитку компетенцій логістичного персоналу.

Зупинимося на перспективності використання сучасних цифрових технологій в розвитку компетенцій логістичного персоналу окремо.

Штучний інтелект зробить свій внесок у формування основи розвитку компетенцій будь-якого персоналу, які будуть використовувати у майбутньому десятилітті. Вже зараз штучний інтелект в освіті вже приносить реальні вигоди освітянам та учням зі студентами у провідних країнах світу і надалі стане потужним каталізатором змін.

Технології штучного інтелекту постійно розвиваються: поява таких послуг, як когнітивні сервіси, віртуальна та доповнена реальність, а також Інтернет речей, змінюють світ, відкривають нові перспективи вдосконалення розвитку компетенцій.

Штучний інтелект відіграє ключову роль в реалізації ідеї персоналізованого управління розвитком компетенцій, тобто адаптації навчання, його змісту і темпу до конкретних потреб окремої людини, яка здійснює розвиток власних компетенцій. Таким чином, штучний інтелект забезпечує можливість отримання даних з різноманітних джерел, перевірки цих

даних та їх аналізу з використанням таких інструментів, як прогнозна аналітика та машинне навчання, таким чином може бути розкритий багатообіцяючий потенціал штучного інтелекту у сфері технологій розвитку компетенцій та його використання може відіграти роль каталізатора подальшої трансформації розвитку компетенцій.

Ефективне використання штучного інтелекту, даних та аналітики, а також машинного навчання може дозволити викладачам зробити процес розвитку компетенцій більш захоплюючим за рахунок застосування технологій для занурення у віртуальне середовище. Поява цих нових технологій підвищує важливість ролі ментора – технології розширюють його можливості, але не можуть замінити його. За допомогою аналізу даних з усіх доступних джерел та генерації рекомендацій щодо створення індивідуальних освітніх траєкторій, штучний інтелект дозволяє менторам істотно скоротити тимчасові витрати на розвиток компетенцій та зіставлення даних щодо початкового рівня компетенцій та набутих. Штучний інтелект, дані та аналітика, а також машинне навчання дозволяють робити висновки на основі аналітичної обробки інформації в режимі реального часу та постійно актуалізувати ці висновки у міру оновлення даних про компетенції персоналу.

Можливість використовувати великі масиви даних, аналізувати ці дані та робити висновки, а також відображати ці висновки за допомогою інформаційних панелей та засобів візуального відображення, створених з урахуванням потреб та обов'язків тих, хто відповідає за розробку навчальних програм для розвитку компетенцій персоналу, може підвищити актуальність та точність доступної інформації.

3.4 Віртуальна платформа розвитку компетенцій логістичного персоналу та економічне обґрунтування її впровадження

Темпи технологічного розвитку за останнє десятиліття мали великий вплив на організації різного розміру в різних галузях промисловості. Від виробничих компаній до компаній роздрібної торгівлі та послуг, підприємства повинні постійно оновлювати свої методи та процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Це також вимагає постійного підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу. Дослідження показують, що недостатньо навчені працівники щорічно обходяться підприємствам у США від 300 до 500 мільярдів доларів [98].

Хмарні системи управління корпоративним навчанням (LMS) надають організаціям сучасний і економічно ефективний спосіб навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників. Ось чому корпоративна галузь LMS розвивається швидкими темпами, а великі технологічні фірми створюють програми LMS, які можуть задовольнити потреби в навчанні та розвитку сучасних корпорацій.

Одним з найкрупніших розробників з корпоративних віртуальних платформ управління розвитком компетенції в Україні є Collaborator. LMS Collaborator є однією із провідних віртуальних платформ LMS у хмарі. Це дозволяє створювати курси у вигляді разових сесій або серії модулів, створених для доповнення один одного. Співробітники, які записані на курс, можуть отримати доступ до вмісту з будь-якого місця, увійшовши у свої облікові записи з комп'ютера або мобільного пристрою. Ментор курсу отримує детальні звіти про результати діяльності кожного учня, що дозволяє йому точно побачити, у чому конкретному студенту важко і як його результати можна покращити.

Це також дозволяє виявляти наявні прогалини в навичках у персоналу та створювати контент, який ефективно їх охоплює. Так як в компанії уже є навчальний контент, розроблений у файлах MS Word, PowerPoint або PDF, можна просто завантажити його у обліковий запис LMS Collaborator, щоб створити онлайн-курс.

Стандартні функції, такі як шлях навчання, групування курсів і відстеження, скільки часу потрібно для проходження курсу, доступні за 150 доларів США на місяць (до 500 персоналу та 10 адміністраторів).

Щоб мати можливість вибирати мову LMS, використовувати власний бренд і домен, контроль доступу до облікового запису та підтримку по телефону, можна використовувати тарифний план Pro за 250 доларів США на місяць (більше 500 персоналу і 50 адміністраторів).

Крім того, для крупних компаній пропонується індивідуалізована система корпоративного навчання, яка дозволить врахувати можливість не тільки розвиток компетенцій за ноутбуком чи планшетом, а також розвиток компетенцій з мобільного телефону та надсилання повідомлень, що стосується навчання (рис. 3.11). Така платформа за загальними оцінками буде коштувати порядку 5000 дол. на впровадження та підтримка її у розмірі 250 дол. щомісяця.

Управління користувачами	Ресурси з розвитку персоналу	Автоматичні сповіщення	Робочі задачі	Журнали: звернень до завдань, відправлених повідомлень тощо	Автоматизація призначення завдань
Синхронізація користувачів	Тестування та опитування	Загальні об'яви та зі зворотним зв'язком	Сервісні служби	Опитування за методикою 360 ⁰	Індивідуальна траєкторія навчання
Вхід до системи Single-Sign-On	Формування розкладу	Форум	Звіти з навчання, учбовим програмам, опитуванням тощо		Обробка замовлень на підвищення кваліфікації
Контакти персоналу	Вебінари	Обмеження доступу		API інтеграція	
Модуль антивірусного захисту	Брендування порталу	База знань	Управління цілями	SSL. Робота по зашифрованому протоколу зв'язку	
		Оргструктура			

Рисунок 3.11 – Функціонал LMS Collaborator

Все це робить LMS Collaborator ідеальним рішенням для такої великої групи як ЗАММЛЕР, яка має розгалужену мережу офісів та складів не лише в Україні, однак й в інших країнах.

На українському ринку також представлена компанія з корпоративної програми навчання, однак вона орієнтована на середні та малі компанії та не має напрацювань з великими компаніями як у Collaborator, компанії-користувачі їх програмою корпоративного навчання є великі бізнеси (дод. А).

Крім того, є можливість замовити таку програму з корпоративного навчання у провідних світових лідерів як то Mindflash (Microsoft, Jonson&Jonson) [85], iSpring (для середнього та малого бізнесу) [72], IMS (Daimler, Audi, Deloitte, Vodafone) [81], однак їх ціни на порядок вище для розробки власної корпоративної віртуальної системи розвитку компетенцій.

Визначимо також, вигоди від проекту впровадження віртуальної платформи розвитку компетенцій логістичного персоналу. Згідно до проведеного опитування автором, розмір збитків, що були завдані через помилки персоналу за останні п'ять років представлені в табл. 3.1, а також представлені розраховані значення прогнозу, які відображені також на рис. 3.12.

Таблиця 3.1 – Розміри збитків завдані компанії через помилки її логістичного персоналу, дол.

№ з/п	Рік	Розмір збитку, дол.
1.	2016	6000
2.	2017	6200
3.	2018	6300
4.	2019	6350
5.	2020	6400
6.	2021 (прогноз)	6535
7.	2022 (прогноз)	6630
8.	2023 (прогноз)	6725
9.	2024 (прогноз)	6820

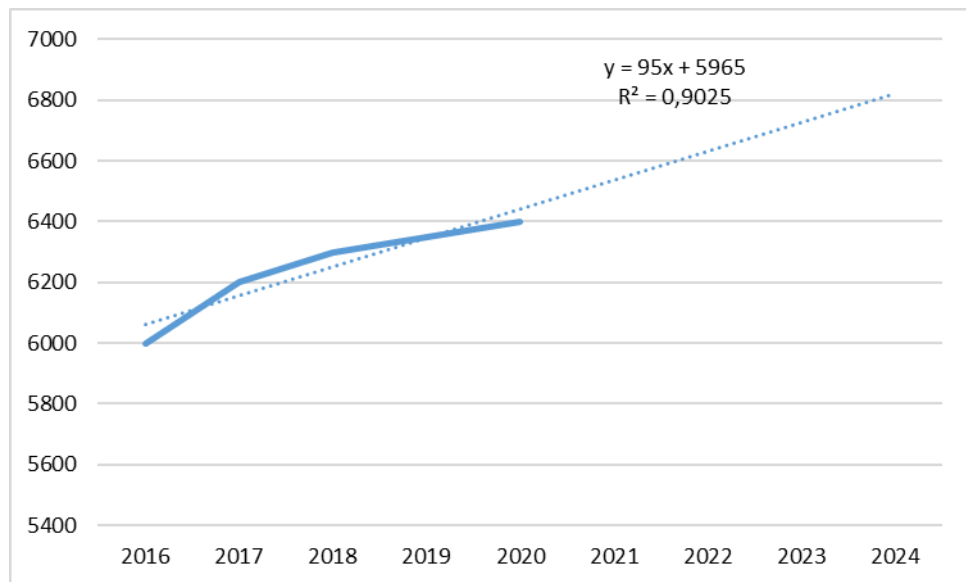


Рисунок 3.12 – Фактичні дані збитків через некомпетентне виконання операцій компанії, а також лінія прогнозу на майбутні періоди, дол.

Для проведення економічного обґрунтування використаємо такі показники як чиста приведена вартість NPV , внутрішня норма рентабельності IRR , а також дисконтований термін окупності DPP за формулами (3.1) – (3.3) [53,54].

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де D_t — вигоди проекту в період t ;
 B_t — витрати на проект у період t ;
 i — ставка дисконту;
 n — тривалість (строк життя) проекту.

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)}, \quad (3.2)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;
 B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;
 a – величина позитивної NPV , при величині ставки дисконту A ;

b – величина негативної NPV, при величині ставки дисконту B.

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t} \geq I_0, \quad (3.3)$$

де I_0 – початкові інвестиції в нульовий період.

Наведемо в табл. 3.2 етапи розрахунку чистої приведеної вартості з врахуванням ставки дисконту у розмірі 20% річних. При цьому врахуємо, що так як впроваджується в 2021 році вигід поки що компанія не отримує, а почне їх отримувати вже з 2022 року.

Таблиця 3.2 – Чиста поточна вартість проекту при ставці дисконту 20%

№ з/п	Період, t	Вигоди, Dt, грн	Витрати, Bt, грн	Чистий грошовий потік, Dt-Bt, грн	$1/(1+i_M)^t$	Дисконтований грошовий потік, грн $\frac{(Dt-Bt)}{(1+i_M)^t}$
1.	2021		5000	-5000	1,00	-5000,00
2.	2022	6630	3000	3630	0,83	3025,00
3.	2023	6725	3000	3725	0,69	2586,81
4.	2024	6820	3000	3820	0,58	2210,65
5.					NPV=	2822,45

За результатами розрахунку в Excel можна стверджувати, що чиста приведена вартість проекту за чотири періоди складає 2822,45 дол, тобто позитивне значення, отже проект є таким, що окупиться. Для того, щоб визначити наскільки близько обрана ставка дисконту до нуля, нам треба розрахувати внутрішню норму рентабельності IRR, для розрахунку якої необхідно визначити ставку дисконту при від'ємному значенні чистої приведеної вартості. Для цього використаємо інструментарій Excel та підберемо таку ставку при якій NPV прийме негативне значення, результати підбору наведемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Чиста поточна вартість проекту при ставці дисконту 70%

№ з/п	Період, t	Вигоди, Dt, грн	Витрати, Vt, грн	Чистий грошовий потік, Dt-Vt, грн	$1/(1+i_m)^t$	Дисконтований грошовий потік, грн (Dt-Vt) $(1+i_m)^t$
6.	2021		5000	-5000	1	-5000
7.	2022	6630	3000	3630	0,588	2135,29
8.	2023	6725	3000	3725	0,346	1288,93
9.	2024	6820	3000	3820	0,204	777,53
10.					NPV=	-798,25

Отже, тепер використаємо формулу (3.2) для розрахунку внутрішньої норми рентабельності, а також відобразимо її пошук графічно на рис. 3.13.



Рисунок 3.13 – Визначення внутрішньої норми рентабельності

Внутрішня норма рентабельності:

$$IRR = 20\% + (70\% - 25\%) / (2822,45 - (-798,25)) = 59\%.$$

Наступним кроком проведемо розрахунок дисконтованого терміну окупності за формулою (3.3) та за допомогою функціоналу Excel. Результат розрахунку свідчить, що він складе 1 рік та 9 місяців.

Крім того, можна зауважити, що дана віртуальна платформа допоможе також компанії налаштувати програми інтершип для студентів.

3.5 Висновки до розділу 3

Проектний розділ дипломної роботи був присвячений дослідженню та удосконаленню системи управління розвитком компетенцій в групі ЗАММЛЕР.

Спочатку були виявлені основні важливі компетенції для логістичного персоналу, ними виявилися ефективне виконання завдань, комунікативні, технічні та персональні навички, а також адміністративні знання та лідерські навички.

Далі, було визначено напрями удосконалення розвитку компетенцій логістичного персоналу: управління запасами, транспортна логістика, складська логістика, планування попиту, закупівлі, обслуговування клієнтури, основи менеджменту, дотримання корпоративних вимог, навички управління, упакування та вантажно-розвантажувальних робіт, безпека ланцюгів постачання, небезпечні вантажі, організація міжнародних процесів, софт-навички, правові особливості та іноземні мови.

На основі даного дослідження, було проведене дослідження сучасних методів управління розвитком компетенцій логістичного персоналу, який виявив три варіанти, які можуть бути реалізовані, як окремо один від одного, так і в симбіозі: внутрішнє, зовнішнє та змішане управління розвитком компетенцій логістичного персоналу. Використання всіх трьох підходів найбільш є бажаним для компаній з метою досягнення максимальних результатів в якості розвитку компетенцій логістичного персоналу.

Враховуючи вище описане, а також сучасний розвиток цифрових технологій було запропоновано концептуальну модель діджитал управління розвитком компетенцій логістичного персоналу, яка включає

загальнонаціональну базу відомостей по компетенціям людей, яку можуть використовувати менеджери по персоналу для складання профілів та знаходження рівня існуючих компетенцій у логістичного персоналу. Крім того, дана модель буде не повна при відсутності цифрових платформ з розвитку компетенцій логістичного персоналу заснованих на використанні штучного інтелекту, машинного навчання, прогностичної аналітики даних, хмарних технологіях, доповненої та віртуальної реальності, а також інтернеті речей. За рахунок цих цифрових технологій можна досягти побудови індивідуальної траєкторії розвитку компетенцій кожного окремого логістичного співробітника, яка допоможе в максимально короткі терміни та надзвичайно якісно здійснити поглиблення знань та вмінь, що потребує відповідна компетенція.

Наступним етапом було здійснено пропозицію щодо впровадження віртуальної платформи з управління розвитком компетенцій персоналу. Було обрано українську віртуальну платформу, яка буде розроблена безпосередньо під ЗАММЛЕР і яка буде розрахована і на персонал в інших країнах, так як може використовувати інші мови. Іноземні розробники були відкинуті через значно вищі розміри оплати впровадження та подальшого обслуговування. Були визначенні вигоди, як зменшення збитків через помилки логістичного персоналу, які були прогнозовані на основі статистики щодо таких збитків за попередні роки. Розрахунок чистої приведеної вартості склав 2 822,45 дол при ставці дисконту в 20%, при цьому внутрішня норма рентабельності склала 59%, а термін окупності проекту 1 рік та 9 місяців.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дипломна робота була присвячена питанням управління розвитком компетенцій персоналу логістичної компанії.

Під час дослідження теорії та практики формування і розвитку компетенцій персоналу спочатку було досліджено розуміння в наукових колах термінів «компетенція» та «компетентність», які дуже часто використовують як синоніми. Було з'ясовано, що компетентність є сукупність компетенцій, а компетенція це особиста властивість спеціаліста вирішувати визначений тип професійних задач.

«Розвиток компетенцій» відноситься до:

3. Удосконалення наявних компетенцій. Шляхи досягнення цього включають цілеспрямовані вправи, отримання додаткових знань і зміну ставлення до удосконалення.

4. Додавання нових компетенцій у професійний арсенал персоналу. Це передбачає безперервне навчання та відкритість до нових викликів.

З організаційної точки зору розвиток компетенції має дві основні цілі:

- покращити узгодженість компетенцій співробітників зі стратегічними цілями організації;
- стимулювати та розвивати залучення співробітників до організації, результатом якого є задоволення персоналу і менше виснаження.

Було відмічено, що на розвиток компетенції персоналу в компанії впливає організована система управління персоналу компанією, в яку входять: структура персоналу, мотивація персоналу, кадрова політика персоналу, оцінка персоналу, підбір персоналу та навчання персоналу, а також організаційно-управлінські, фінансово-технологічні, навчально-методичні та морально-психологічні умови.

Досліджуючи питання сучасних концепцій управління розвитком компетенцій персоналу було виявлена концептуальна модель стратегій навчання, яка включає як теоретичну, так і практичну підготовку.

Загалом, було виявлено три основні концепції розвитку компетенцій персоналу: американська, європейська та японська, кожна має свій підхід до управління розвитком компетенцій персоналу та особливості. Хоча в американській та європейській школі персоналу й існують різні підходи до розвитку компетенцій персоналу, однак вони направлені на коротко та середньострокову програму розвитку, в той час як в японській системі – передбачена довгострокова програма та постійне удосконалення кожної особистості, яка працює в компанії. Треба відмітити, що останнє також досягається не лише за рахунок постійного навчання, однак й за рахунок ротацій персоналу з позиції на позицію кожні 2-3 роки.

При вивченні особливостей розвитку компетенцій логістичного персоналу була розроблена схема управління розвитком компетенцій логістичного персоналу, яка направлена за забезпечення стандартів обслуговування клієнтів логістичної компанії з оптимальними витратами, відповідно направлена на створення компетенцій з професійної, методичної та соціальної сфери і, відповідно, розвиток компетенцій персоналу відбувається в межах процесів в яких задіяний персонал або буде задіяний.

Також були визначені етапи формування системи управління розвитком компетенцій логістичного персоналу, серед яких: 1. Підготовка, 2. Збір інформації. 3. Створення каркасу матриці компетенцій персоналу. 4. Впровадження матриці, оцінка персоналу за цією матрицею та розробка напрямів удосконалення компетенцій персоналу у разі необхідності.

Досліджуючи сучасний стан та основні складові процесу розвитку компетенцій персоналу логістичних провайдерів в Україні було з'ясовано,

– всі досліджені логістичні компанії Kühne + Nagel Україна, DSV Logistics, FM Logistics Україна, Raben Україна, УВК, Ekol Україна, Pakline Logistics, Логістик Плюс Україна, DB Shenker Україна, ЗАММЛЕР Україна

більш орієнтовані удосконалювати компетенції логістичного персоналу, що вже працює в компанії;

– логістичні компанії, які є дочірніми компаніями транснаціональних логістичних компаній як Kühne + Nagel, DSV Logistics надають також можливість удосконалювати компетенції студентам та випускникам в логістиці;

– розглянуті компанії, що створені в Україні, не пропонують підготовку та набуття компетенцій в своїх офісах студентам професійних та вищих навчальних закладів та не мають жодних програм для студентів з подальшим працевлаштуванням.

ЗАММЛЕР Україна можна визнати найкращою компанією з розвитку логістичних компетенцій не лише у власного персоналу, однак й у студентів. Для яких вони пропонують різноманітні заходи, що направлені на розширення їх знань з логістики в практиці.

Загалом, Група ЗАММЛЕР є однією з найпотужніших українських логістичних компаній. Починаючи з 2007 року, року заснування ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», компанія нарощувала власні сили та тепер представлена сімома компаніями. ЗАММЛЕР Україна є першим українським 3PL оператором. На сьогоднішній день компанія увійшла до п'ятірки кращих українських компаній у своїй галузі, які працюють в Україні. Логістичні послуги, що надає група можна узагальнити в наступні категорії: контрактна логістика, під якою вони розуміють складську логістику та послуги фулфілменту, автомобільні перевезення (LTL / FTL), авіаційні перевезення вантажів, морські перевезення (LCL / FLC), залізничні перевезення (особливо розвивають шовковий шлях – контейнерні перевезення) та митно-брокерські послуги, а також консультаційні послуги з організації ланцюгів постачання. Загалом, в них є напрацьована практика організації логістичних ланцюгів постачання за наступними видами товарів: електроніка та побутова техніка, FMCG товари, фармацевтична продукція, промислове обладнання, друкована продукція, товари е-комерції та товари провідних ритейлерів.

Фінансовий аналіз компанії показав позитивну динаміку показника EBITDA компанії ЗАММЛЕР Україна, тому можна стверджувати, що з кожним роком грошовий потік компанії зростає, що є привабливим для інвесторів компанії, крім того показник EBITDA margin знаходиться прийнятних рамках для даного показника, крім того показники рентабельності свідчать про ефективне управління власним капіталом та високі значення прибутковості від обсягів продаж.

Аналіз управління клієнтоорієнтованим розвитком логістичного персоналу в групі компаній ЗАММЛЕР засвідчив, що компанія враховує основні складові клієнтоорієнтованого розвитку компетенцій логістичного персоналу за рахунок залучення персоналу в життя компанії, проведення розвитку клієнтоорієнтованих компетенцій у персоналу, отримання зворотного зв'язку від персоналу щодо їх розвитку компетенцій, лояльність компанії до персоналу, а також прийом на посади лише клієнтоорієнтованих кандидатів.

З моменту заснування компанії ЗАММЛЕР Україна, топ-менеджмент залучав студентів вищих навчальних закладів до проходження стажування на базі компанії з метою набуття практичних компетенцій, що відповідали розробленим програмам практики студентів разом з університетами. Наступним варіантом розвитку клієнторієнтованих компетенцій в логістичній роботі у майбутнього логістичного персоналу є участь керівників департаментів ЗАММЛЕР у різноманітних заходах університетів з практичних бізнес-кейсів та майстер-класи з логістичної практики.

Також, компанія на базі університету КНТЕУ прийняла участь у відкритті Logistics Lab, яка є першою в Україні. Лабораторія забезпечена стелажною системою, сканерами, а також є доступ до програми управління складом.

Однак, враховуючи проблеми, що виникали в групі через неповний контроль та відсутності менторства в закордонних офісах ЗАММЛЕР, пропонується за аналогом програми Kühne + Nagel створити віртуальне менторство для всіх компаній ЗАММЛЕР, який дозволить здійснювати обмін досвідом та удосконалюватися як ментору, так і персонал, що можна

реалізувати за рахунок віртуальної платформи управління розвитком персоналу.

Визначаючи напрями удосконалення розвитку компетенцій логістичного персоналу, спочатку був проаналізований показник логістичної активності компетенцій України в порівнянні із сусідніми державами. Треба відзначити, що в порівнянні з європейськими країнами-сусідами наша країна значно відстає, можливо це пов'язано з недостатнім рівнем управління розвитком компетенцій логістичного персоналу через лише проведення внутрішніх навчань, чи малу кількість зовнішніх навчань.

Загалом, в усіх країнах світу, навіть в розвинених відмічається нестача компетентних співробітників в логістиці. При цьому за рейтингом важливості були виділені наступні компетенції для логістичного персоналу як: ефективне виконання завдань, комунікативні, технічні та персональні навички, а також адміністративні знання та лідерські навички.

Далі, було визначено напрями удосконалення розвитку компетенцій логістичного персоналу: управління запасами, транспортна логістика, складська логістика, планування попиту, закупівлі, обслуговування клієнтури, основи менеджменту, дотримання корпоративних вимог, навички управління, упакування та вантажно-розвантажувальних робіт, безпека ланцюгів постачання, небезпечні вантажі, організація міжнародних процесів, софт-навички, правові особливості та іноземні мови.

На основі даного дослідження, було проведене дослідження сучасних методів управління розвитком компетенцій логістичного персоналу, який виявив три варіанти, які можуть бути реалізовані, як окремо один від одного, так і в симбіозі: внутрішнє, зовнішнє та змішане управління розвитком компетенцій логістичного персоналу. Використання всіх трьох підходів найбільш є бажаним для компаній з метою досягнення максимальних результатів в якості розвитку компетенцій логістичного персоналу.

Враховуючи вище описане, а також сучасний розвиток цифрових технологій було запропоновано концептуальну модель діджитал управління

розвитком компетенцій логістичного персоналу, яка включає загальнонаціональну базу відомостей по компетенціям людей, яку можуть використовувати менеджери по персоналу для складання профілів та знаходження рівня існуючих компетенцій у логістичного персоналу. Крім того, дана модель буде не повна при відсутності цифрових платформ з розвитку компетенцій логістичного персоналу заснованих на використанні штучного інтелекту, машинного навчання, прогностичної аналітики даних, хмарних технологіях, доповненої та віртуальної реальності, а також інтернеті речей. За рахунок цих цифрових технологій можна досягти побудови індивідуальної траєкторії розвитку компетенцій кожного окремого логістичного співробітника, яка допоможе в максимально короткі терміни та надзвичайно якісно здійснити поглиблення знань та вмінь, що потребує відповідна компетенція.

Наступним етапом було здійснено пропозицію щодо впровадження віртуальної платформи з управління розвитком компетенцій персоналу. Було обрано українську віртуальну платформу, яка буде розроблена безпосередньо під ЗАММЛЕР і яка буде розрахована і на персонал в інших країнах, так як може використовувати інші мови. Іноземні розробники були відкинуті через значно вищі розміри оплати впровадження та подальшого обслуговування. Були визначенні вигоди, як зменшення збитків через помилки логістичного персоналу, які були прогнозовані на основі статистики щодо таких збитків за попередні роки. Розрахунок чистої приведеної вартості склав 2 822,45 дол при ставці дисконту в 20%, при цьому внутрішня норма рентабельності склала 59%, а термін окупності проекту 1 рік та 9 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
2. Азаренко Н. Что такое EBITDA и как посчитать этот показатель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/chto-takoe-ebitda/>.
3. Алькема, В. Г. Формування механізму ефективного розвитку логістичного персоналу [Електронний ресурс] // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. – Економічні науки. – № 6. – 2012. – С. 9-13. — Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vkpnuen_2012_6_3.pdf.
4. Армстронг Майкл. Серия: Классика MBA Практика управления человеческими ресурсами [Текст]. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 824 с.
5. Арнаут М. Н., Митрофанова Т. В. Кадровый менеджмент: сущность, подходы к трактовке, модели [Текст] // АНИ: экономика и управление. – 2018. – № 1 (22). – С. 22–25.
6. Батченко Л.В. Развитие профессиональных компетенций персонала как основа экономического роста [Текст] / Л.В. Батченко, Л.О. Гончар //Актуальні проблеми економіки. - № 11 (211). – 2019. –С. 22-33.
7. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти [Текст]: Монографія / К.: Атіка, 2008. – 684 с.
8. Биков В. Ю. Технології хмарних обчислень, ІКТ-аутсорсинг і нові функції ікт-підрозділів навчальних закладів і наукових установ [Текст]/ В. Ю. Биков // Інформаційні технології в освіті. – № 10. – 2011. – С.8-23.

9. Васильєва А.Н. Управление рисками организации в области человеческого капитала [Текст] / А.Н. Васильєва // Известия ИГЭА. - 2010. - №6 - С. 106-110.
10. Волобоєва І.О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/5659/Voloboeva.pdf?sequence=1>.
11. Гриб'юк О. О. Перспективи впровадження хмарних технологій в освіті // Теорія і методика електронного навчання: збірник наукових праць. [Електронний ресурс] – Вип. IV. – 2013. – С.45-59. Режим доступу <http://lib.iitta.gov.ua/1111/>.
12. Григорак М.Ю. Формування професійних компетенцій менеджерів з логістики у віртуальних лабораторіях з використанням хмарних технологій [Текст]// Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія Економіка і управління. – 2014. – Вип. 29. – С. 197.
13. Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування [Текст]. - К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2010. – 152 с.
14. Григорак, М. Analysis of business models and strategies of innovation development of logistics service providers [Електронний ресурс]// Technology audit and production reserves. - 2016. - 2. - 29. - Режим доступу DOI 10.15587/2312-8372.2016.65948.
15. Долятовский В. А., Гречко М. В. Методы выбора и оптимизации стратегии мотивации персонала [Текст] // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – № 2 (371). – С. 225–239.
16. Дюлічева Ю. Ю. Про управління навчанням у «хмарах» [Електронний ресурс] / Ю. Ю. Дюлічева // Електронні засоби і дистанційні технології для навчання протягом життя : тези доповідей ІХ Міжнар. наук.-метод. конф., м. Суми, 14-15 листопада 2013 р. / відп. за вип. В. В. Божкова. – Суми : СумДУ, 2013. – С. 15-16. – Режим доступу : http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/33295/1/Diulicheva_cloud_services.pdf.

17. Ефименко, Е. А. Модели развития персонала [Электронный ресурс]/ Е. А. Ефименко // Молодой ученый. – 2020. – № 44 (334). – С. 76-79. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/334/74687/>.
18. Зайцева Н.В. Концепция моделирования управления человеческим капиталом предприятия [Текст] / Н.В. Зайцева // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії економічних наук - 2012. - Випуск 2 (5). - Том 2. - С. 115-120.
19. Збарашенко В. С. Интеллектуальные транспортные системы: стратегическое значение [Текст]// Логинфо. – 2010. – № 5 (125).- С.13-18.
20. Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании [Текст] / Г. И. Ибрагимов / Educational Technology & Society. – 2007. –№ 10 (3) – С. 361–365.
21. Иванников В. П. Облачные вычисления в образовании, науке и госсекторе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://расо.ipu.ru/pdf/P301.pdf>.
22. Информационные технологии в логистике [Текст] / Губин С.В., Боярчук А.В. / – Курс лекций для высших технических учебных заведений. – Киев: «Миллениум», 2009. – 60 с.
23. Искусственный интеллект в образовании: Изменение темпов обучения. Аналитическая записка ИИТО ЮНЕСКО [Текст]/ Стивен Даггэн; ред. С.Ю. Князева; пер. с англ.: А.В. Паршакова. Москва: Институт ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании, - 2020. - 45 с.
24. Как привить клиентоориентированность сотрудникам 5 практических советов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/kak-privit-sotrudnikam-klientoorientirovannost/>.
25. Кирилова Г. И., Власова В. К. Моделирование регионально-профессиональной инфраструктуры информационной среды профессионального образования [Текст]// Образовательные технологии и общество (Educational Technology & Society). – 2011. – Т. 14. – № 1. – С. 407-417.

26. Кисельов Г. Д. Застосування хмарних технологій в дистанційному навчанні [Текст]/ Г. Д. Кисельов, К. В. Харченко // Системный анализ и информационные технологии : 15-я международная научнотехническая конференция «САИТ-2013», 27-31 мая 2013, Киев, Украина: материалы. – К.: УНК «ИПСА» НТУУ «КПИ», 2013. – С. 351.

27. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя. – Режим доступа: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g39tUUknwloJ:www.nepfoiskola.ru/ea/ea/EA/EA_ru/.

28. Коваленко Н.Д. Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції [Текст] / Н.Д. Коваленко, А.П. Должикова // Економічний простір - №75 – 2013 – С. 191-199.

29. Ковальський, В., Пушкар, О., & Кравченко, Н. Механізм управління мотивацією персоналу логістичного підприємства. [Електронний ресурс]// Економіка та суспільство. – №22 – 2020. — Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-13>.

30. Кузьменко О. М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект / О. М. Кузьменко // // Ефективна економіка. - 2016. - № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25179/Kuzmenko_13.pdf?sequence=1.

31. Кулик В.А. Коучинг в системі трансферу інновацій [Текст] // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць.- К.: НАУ, 2007.-№15.- С.44-48.

32. Куртова И.В. Этапы управления человеческим капиталом на предприятии [Електронний ресурс] / И.В. Куртова. – Режим доступу: <http://pandia.ru/text/77/156/20755.php>

33. Леонова С. В. Компетенції персоналу в системі формування і розвитку людського потенціалу підприємства [Текст] / С. В. Леонова // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної

науково-практичної конференції, м. Суми, 18-20 травня 2011 р. / за заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.Ю. Троян. - Суми : СумДУ, 2011. - Т.1. - С. 99-101.

34. Леонтян М. А. Поняття "компетенція" і "компетентність" у теорії освіти [Електронний ресурс] / М. А. Леонтян // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Сер. : Педагогіка. – 2012. – Т. 188, Вип. 176. – С. 73-75. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2012_188_176_18.

35. Лильеберг Р. Э. Перспективные модели мотивации персонала в условиях современного инновационного бизнеса: организационно-управленческие и индивидуально-психологические аспекты [Текст] // АНИ: педагогика и психология. – 2018. – № 3 (24). – С. 327–332.

36. Лотюк Ю. Г. Хмарні технології у навчальному процесі ВНЗ. // Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі і ВНЗ. – Вип. 1 (9). – 2013. – С. 61-67.

37. Люди – це основа всього, зробити бізнес самотужки неможливо, тому сьогоднішнім лідерським позиціям я насамперед завдячую колективу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uabl.org/viktor-shevchenko-liudy-tse-osnova-vsoho/>.

38. Материалы С Европы [Текст]. – Страсбург, 1992. – 221 с.

39. Міністерство юстиції України. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search>.

40. Молоткова Н. В., Хазанова Д. Л. Диджитализированное управление персоналом: понятие, перспективы развития [Текст] // КЭ. – 2018. – № 11. – С. 1865-1876.

41. Натейкина Ю. О. Методы развития внутренней клиентоориентированности персонала [Електронний ресурс]/ Ю. О. Натейкина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 3 (45) Часть 1. – С. 48– 49. – Режим доступу: <https://research-journal.org/economical/metody->

razvitiya-vnutrennej-klientoorientirovannosti-personala.

DOI: 10.18454/IRJ.2016.45.093.

42. Неопублікована фінансова звітність ЗАММЛЕР УКРАЇНА за 2017 рік [Текст]. – 2018. – 50 с.

43. Неопублікована фінансова звітність ЗАММЛЕР УКРАЇНА за 2018 рік [Текст]. – 2019. – 51 с.

44. Неопублікована фінансова звітність ЗАММЛЕР УКРАЇНА за 2019 рік [Текст]. – 2020. – 55 с.

45. Неопублікована фінансова звітність ЗАММЛЕР УКРАЇНА за 2020 рік [Текст]. – 2021. – 53 с.

46. Облачные сервисы. Взгляд из России. Под ред. е. Гребнева. – М.: Snews, 2011. – 282 с.

47. Одегов Ю. Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть 1. Теория: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 1056 с.

48. Офіційна сторінка ЗАММЛЕР Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zammler.com.ua/>.

49. Офіційний сайт Світового Банку з логістичної активності країн світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpi.worldbank.org/>.

50. Партнери кафедри логістики. Інформація щодо зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів кафедри логістики та результативність співпраці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ftml.nau.edu.ua/zviazky-kafedry-lohistryky>.

51. Педагогічні технології неперервної професійної освіти [Текст]: [монографія] / [С. О. Сисоева, О. М. Алексюк, П. М. Воловік та ін.]; за ред. С. О. Сисоевої. – К. : Віпол, 2001. – 510 с.

52. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність [Текст]: Навч. посібник / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.

53. Порядок розрахунку дисконтованого періоду окупності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3ECCWzo>.

54. Порядок розрахунку чистої приведеної вартості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3lL0раб>.
55. Преображенська О. С. Формування компетенцій корпоративного управління на основі знань підприємства [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. С. Преображенська. – Харків, 2011. – 22 с.
56. Савченко В. А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність» / В. А. Савченко. – 2010. – С. 322-330. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/186/%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
57. Сергеев В.И., Григорьев М.Н, Уваров С. А. Логистика: информационные системы и технологии [Текст]: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – 608 с.
58. Спрудэ К. А. Оценка компетенций в разработке системы персонал-технологий организации: [Электронный ресурс] : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / К. А. Спрудэ. – СПб, 2009. – Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com>.
59. Топ-10 найбільших логістичних компаній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naubilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>.
60. УВК. Кар'єра [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uvk.ua/ru/vakansii-r>.
61. Угрин Д. І., Шевчук С. Ф. Елементи розвитку і перспективи досліджень технології хмарних обчислень // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – №70(1043). С.74-79.
62. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.

63. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
64. Фоменко А. В. Використання віртуальних навчальних полігонів як складників віртуальних навчальних лабораторій підготовки програмних інженерів [Текст]// Вісник НУ імені Тараса Шевченка. – №18 (277). – Ч. I. – 2013. – С.16-23.
65. Хемел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст]. – Москва : Олимп-бизнес, 2002.- 140 с.
66. Шавровская М. Н. Результаты анализа формирования и оценки клиентоориентированности персонала в организациях г. Омска [Текст]. // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика . 2011. №2. С.35-40.
67. Шишкіна М. П. Перспективні технології розвитку систем електронного навчання / М. П. Шишкіна // Інформаційні технології в освіті. – 2011. – № 10. – С. 132–139.
68. Шкурат М.Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК. [Електронний ресурс] // Економіка і організація управління. – 2 (22). – 2016. – С. 282-290.– Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4821>.
69. Alan McKinnon, Christoph Flöthmann, Kai Hoberg, and Christina Busch A World Bank Study. Logistics Competencies, Skills and Training. A Global overview [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-1140-1>.
70. Bach, Christoph & Suliková, Rozálie. Competence Development in Theory and Practice: Competence, Meta-Competence, Transfer Competence and Competence Development in Their Systematic Context. [Text] // Management. – 2019. – 14. –Р. 289-304. URL: DOI 10.26493/1854-4231.14.289-304.
71. Cloud Computing in Education [Text] // Policy Brief: UNESCO, 2010. – 11 p.
72. Cloud LMS Software for Corporate Training. iSpring Learn [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ispringsolutions.com/ispring-learn>.

73. DB Shenker Україна. Кар'єра [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dbschenker.com/ua-en/careers>.
74. DSV. Global Transport and Logistics. Careers [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dsv.com/en/about-dsv/careers>.
75. Ekol Україна. Кар'єра в Ekol [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ekol.com/uk/pro-kompaniyu/lyudski-resursy/karyera-v-ekol/>.
76. Ellinger, A. E., H. Shin, W. M. Northington, F. G. Adams, D. Hofman, and K. O'Marah. [Text] /The Influence of Supply Chain Management Competency on Customer Satisfaction and Shareholder Value." Supply Chain Management: An International Journal - 2012. – 17 (3). – P. 249–62.
77. Ellström, Per-Erik, and Henrik Kock. "Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects." [Електронний ресурс]. - Asia Pacific Education Review 9.1 – (2008). – V. 9. –No. 1 – P. 5-20. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/profile/Henrik-Kock/publication/226775849_Competence_development_in_the_workplace_Concepts_strategies_and_effects/links/004635254123d1281c000000/Competence-development-in-the-workplace-Concepts-strategies-and-effects.pdf.
78. FM Logistic Україна. Професійний розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fmlogistic.com.ua/Kar-era>.
79. Høyrup, S., & Ellström, P-E. (2007). Arbejdspladslæring. forudsætninger, strategi/metoder, resultater [Text] // [Workplace learning: Strategy/methods, results]. Copenhagen: Nordisk Ministerråd, TemaNord. – 2007.
80. Hult, G.T.M., D. J. Ketchen Jr., S. T. Cavusgil, and R. J. Calantone Knowledge as a Strategic Resource in Supply Chains [Text] / Journal of Operations Management. -2006. – 24. –P. 458–475.
81. IMC Learning Suite: LMS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.im-c.com>.
82. Jochem. A full breakdown of competence development. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ag5.com/competence-development/>.

83. Key Competencies. A developing concept in general compulsory education. Bruxelles : EYRYDICE, 2002. – 188 p.
84. Kühne + Nagel. Our job categories [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://jobs.kuehne-nagel.com/global/en>.
85. Learning Management Software. LMS by Mindflash [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://learn.trakstar.com/>.
86. Leitner L. A virtual laboratory environment for online it education [Text] / Leithner L. J., Cane J. W. // SIGITE '05 : Proceedings of the 6 conference on Information technology education. – New York : ACM Press, 2005. – P. 283–289.
87. LMS Collaborator: платформа - Обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://collaborator.biz/>.
88. LMS SKILLZRUN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://skillzrun.com/>.
89. Logistics Plus Ukraine. Кар'єра [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://logisticplus.com.ua/vacancies>.
90. Mell P., Grance T. Effectively and Securely Using the Cloud Computing Paradigm / National Institute of Standards and Technology, Information Technology Laboratory, 2009. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://csrc.nist.gov/groups/SNS/cloudcomputing/cloud-computing-v26.ppt>.
91. Murphy, P. & Poist, R.F. Skill requirements of senior level logisticians [Text] / A longitudinal assessment. Supply Chain Management: An International Journal. -2007. - 12(6). - P. 423-431.
92. Murphy, P. & Poist, R.F. Skill requirements of senior-level logistics executives: [Text] / An empirical assessment. Journal of Business Logistics. – 1991/ - 12(2). – P. 73-94.
93. Murphy, P. & Poist, R.F. Skill requirements of senior-level logisticians [Text] / Practitioner perspectives. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. - 1991. - 21(3). - P. 3-14.
94. PAKLINE Logistics. Кар'єра [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pakline-logistics.ua/tov-korsa/kariera>.

95. Peter Mell, Tim Grance The NIST Definition of Cloud Computing, NIST Special Publication 800- 145. SP 800-145. Sept. 2011,с.1, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nist.gov/itl/cloud/upload/cloud-def-v15.pdf>.
96. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation [Text] // Harvard Business Review. – 1990. –Vol .68. – № 3.
97. Raben Україна. Кар’єра. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraine.raben-group.com/karjera>.
98. Seven Top Corporate Learning Management Systems for Employee Training & Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.business2community.com/human-resources/7-top-corporate-learning-management-systems-employee-training-development-01579883>.
99. White R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. [Текст] // Psychological review. 1959. № 66. pp. 297-333.
100. Woodruffe C. Competent by any other name [Text] // Presental Management. – 1991.– P. 30-33.
101. ZAMMLER. Новини. Логістичний марафон “ZAMMLER’S LOGISTICS EXPERIENCE FOR Z-GENERATION” завершився [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zammler.com.ua/news/ukr-logistichnij-marafon-zammler-s-logistics-experience-for-z-generation-zavershivsyia/>.
102. ZAMMLER. Новини. Співпраця бізнесу та університету: в Україні відкрили унікальний освітній простір для студентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zammler.com.ua/news/spivpratsya-biznesu-ta-universytetu-v-ukrayini-vidkryly-unikalnyj-osvitnij-prostir-dlya-studentiv/>.

Додаток А

Клієнтурa Collaborator



Джерело: [73]