

UDC 338.46

JEL classification: J24, M12, M14

DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.01.032>

**Володимир ПОЛІНЯК,**

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна.  
Електронна адреса: [v.polynyak@gmail.com](mailto:v.polynyak@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0002-3780-0306

## **НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Полюняк В. Навчання персоналу як механізм формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 1. С. 32–46. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.01.032>

Polynyak, V. (2024). Navchannia personalu yak mekhanizm formuvannia suchasnoi orhanizatsiinoi kultury lohistrychnykh pidprijemstv [Training of personnel as a mechanism for shaping the modern organizational culture of logistics enterprises]. *Visnyk ekonomiky – The Herald of Economics*, 1, 32-46. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.01.032>

### **Анотація.**

**Вступ.** Сучасні логістичні підприємства працюють в умовах високої конкуренції, динамічних змін на внутрішньому і зовнішньому логістичних ринках. Це обумовлює необхідність формування в них організаційної культури, орієнтованої на потреби реагувати на інновації, досвід партнерів, потреби споживачів логістичних послуг, процеси, що відбуваються в національному та глобальному економічному середовищах, зростання конкуренції на ринку логістичних послуг, та здатної орієнтувати персонал на необхідність досягнення високої економічної ефективності їх функціонування і конкурентоспроможності організації. Серед механізмів досягнення цих завдань особливе місце займає навчання персоналу.

**Мета дослідження** – розвиток теоретико-методологічних положень щодо змістовних характеристик та побудови системи навчання персоналу як механізму формування організаційної культури логістичних підприємств та вироблення пропозицій щодо їх застосування адекватно специфіці того чи іншого типу цих підприємств.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладено системний та компаративний підходи. Використано такі методи дослідження як спостереження, аналіз і синтез інформації про функціонування підприємств на логістичному ринку, експертна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища логістичних організацій, емпірична діагностика чинних програм професійного навчання

---

© Володимир Полюняк, 2024.

---

персоналу в логістичних компаніях України, абстрагування і конкретизації для вироблення пропозицій щодо визначення індикаторів оцінювання результатів реалізації програм професійного навчання.

**Результати.** На основі аналізу теоретичних розвідок українських та зарубіжних вчених щодо проблеми розбудови організаційної культури підприємств і розгляду механізмів, які тут використовуються, висунута гіпотеза, що забезпечення вирішення цього завдання значною мірою залежить від чинної системи навчання персоналу, яка під впливом визначених факторів має бути модернізована й адекватно відповідати стратегії розвитку організації та специфіці її діяльності на ринку логістичних послуг. Вказано на багаторівневість навчання і зроблено акцент на особливостях професійного навчання безпосередньо в компаніях. Узагальнено методичні підходи до підбору стратегій навчання в різних моделях, запропонованих зарубіжними дослідниками проблеми. Зроблено оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на результативність навчання персоналу логістичних підприємств, та доповнено характеристикою впливу чинників, що виражають специфіку змін у їх функціональній діяльності в умовах сучасних викликів на національну та міжнародних ринках логістичних послуг. Здійснено компаративний аналіз специфіки надання логістичних послуг різними типами логістичних підприємств і її впливу на вибір технологій навчання. На основі емпіричних методів дослідження проведено оцінювання результатів навчання на трьох типах логістичних підприємств, що дало змогу виявити можливості (проблеми) інтеграції новітніх технологій логістики в навчальний процес та визначити перелік компетентностей та програмних результатів, які доцільно забезпечити в процесі реалізації програм професійного навчання для досягнення цілей організації і формування високоефективної корпоративної культури.

**Перспективи.** Перспективною для подальших наукових досліджень може бути проблематика імплементації форм електронного навчання в практику професійного розвитку персоналу логістичних підприємств, а також особливостей трансформації їх організаційної культури в умовах діджиталізації та віддаленої роботи.

**Ключові слова:** організаційна культура, механізми формування організаційної культури, професійне навчання персоналу, інтегрування новітніх технологій логістики в процес навчання персоналу, стратегічні підходи до навчання персоналу, методи оцінки результативності професійного навчання.

**Формули:** 0, **рис.:** 0, **табл.:** 1, **бібл.:** 17.

**JEL classification:** J24, M12, M14.

**Volodymyr POLYNYAK,**  
PhD student of Management,  
Public Administration and Personnel Department,  
West Ukrainian National University,  
11 Lvivska str., Ternopil, 46009, Ukraine,  
email: v.polynyak@gmail.com  
ORCID ID:0000-0002-3780-0306

## TRAINING OF PERSONNEL AS A MECHANISM FOR SHAPING THE MODERN ORGANIZATIONAL CULTURE OF LOGISTICS ENTERPRISES

### **Abstract.**

**Introduction.** *Modern logistics enterprises operate in conditions of high competition and dynamic changes in both internal and external logistics markets. This necessitates the formation of an organizational culture oriented towards responding to innovations, partner experience, the needs of logistics service consumers, processes occurring in national and global economic environments, increasing competition in the logistics services market, and the ability to orient staff towards achieving high economic efficiency in their functioning and organizational competitiveness. Among the mechanisms for achieving these tasks, the training of personnel occupies a special place.*

**Purpose.** *Development of theoretical and methodological provisions regarding the substantive characteristics and construction of a personnel training system as a mechanism for shaping the organizational culture of logistics enterprises and generating proposals for their application tailored to the specifics of each type of these enterprises.*

**Methods.** *The research is based on systematic and comparative approaches. The following research methods were employed: observation, analysis, and synthesis of information on the functioning of enterprises in the logistics market; expert assessment of the internal and external environments of logistics organizations; empirical diagnosis of existing professional training programs for personnel in logistics companies in Ukraine; abstraction and concretization to develop proposals for defining indicators for evaluating the results of implementing professional training programs.*

**Results.** *Based on the analysis of theoretical research by domestic and foreign scholars regarding the problem of building organizational culture in enterprises and examining the mechanisms utilized therein, the hypothesis is put forth that the fulfillment of this task largely depends on the current personnel training system, which, influenced by a variety of factors, needs to be modernized and adequately aligned with the organization's development strategy and the specifics of its activities in the logistics services market. Emphasis is placed on the multi-level nature of training and particular attention is given to the peculiarities of on-the-job training within companies. Methodological approaches to selecting training strategies in various models proposed by foreign researchers on the issue are synthesized. An assessment is made of internal and external factors affecting the effectiveness of personnel training in logistics enterprises, complemented by a characterization of the influence of factors expressing the nature of changes in their functional activities amidst contemporary challenges in domestic and international logistics services markets. A comparative analysis of the specificity of providing logistics services by different types of logistics enterprises and its impact on the selection of training technologies is conducted. Based on empirical research methods, an evaluation of training outcomes is conducted across three types of logistics enterprises, allowing for the identification of opportunities (and problems) in integrating cutting-edge logistics technologies into the educational process and defining a list of competencies and program outcomes that would effectively support the achievement of organizational goals and the formation of a highly efficient corporate culture.*

---

**Discussions.** *A promising area for further scientific research could be the implementation of e-learning formats in the practice of professional development for personnel in logistics enterprises, as well as the specifics of transforming their organizational culture in the context of digitization and remote work.*

**Keywords:** *organizational culture, mechanisms of organizational culture formation, professional training of personnel, integration of cutting-edge logistics technologies into personnel training processes, strategic approaches to personnel training, methods for assessing the effectiveness of professional training.*

**Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 17.**

**Постановка проблеми.** Сучасні логістичні підприємства працюють в умовах високої конкуренції, динамічних змін на внутрішньому і зовнішньому логістичних ринках. Це обумовлює необхідність формування в них організаційної культури, орієнтованої на потреби реагування на інновації, досвід партнерів, потреби споживачів логістичних послуг, процеси, що відбуваються в глобальному та національному економічному середовищах, зростання конкуренції на ринку логістичних послуг, та здатної орієнтувати персонал на необхідність підвищення економічної ефективності їхнього функціонування і конкурентоспроможності організації. Серед механізмів досягнення цих цілей та вирішення відповідних завдань особливе місце має навчання персоналу. І хоча це питання відображено як у науковій, так і в навчальній літературі, щодо функціонування логістичних підприємств воно нині актуалізується в контексті формування «культури впровадження покращень» [1], яка характеризується залученням все більшої чисельності працівників до вирішення проблем організації, до впровадження змін у виробничі процеси. Це вимагає особливої уваги до побудови високоефективної системи професійного навчання персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика навчання персоналу розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема таких як: Карташова Л. [2], Лавриненко А. [3], Бойко А. [4], Anderson R. [5], Davis F. [6], Wang L. [7], Wilson B. [8] та ін.

Аналіз зазначених праць вказує на те, що саме в них увага зосереджена на проблематиці професійного навчання. Зокрема, Карташова Л., порушуючи вказану проблему, зауважує, що: «Професійне навчання – це систематичний процес формування у працівників підприємств теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи» [2, с. 88]. Лавриненко Л., узагальнюючи світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу, зазначає, що три основні види професійної освіти – це професійне навчання в підприємствах; удосконалення або підвищення кваліфікації; перенавчання [3, с. 326–330]. Бойко А. професійне навчання персоналу розглядає як основний фактор стимулювання світового інноваційного розвитку [4, с. 80–84].

У працях зарубіжних вчених, які досліджували цю проблему, розкрито питання щодо причин змін у процесі навчання [6, с. 118–125], вибору стратегії навчання [7, с. 11–30], зміни парадигми корпоративного навчання, перегляду функцій навчання, критеріїв успішності та методів проведення навчання [8, с. 11–20; 9, с. 95–108], оцінювання результативності навчання [10, с. 319–340]. Розглядаючи окреслену вище

проблему через призму отриманих знань і здобутків українських та зарубіжних вчених, сформулюємо мету нашого дослідження.

**Мета дослідження** – розвиток теоретико-методологічних положень щодо змістовних характеристик та побудови системи навчання персоналу як механізму формування організаційної культури логістичних підприємств і вироблення пропозицій щодо її застосування адекватно специфіці типу таких підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Вихідні положення, що визначають логіку нашого дослідження, такі:

1. Навчання персоналу можна розглядати як інвестицію у створення додаткової цінності для підприємства, перетворюючи здобуті знання на покращення продуктивності праці, а відтак підвищення його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

2. В більшості країн навчання та розвиток персоналу здійснюється за дуальною системою – в професійній школі та на виробництві [ 3], а отже, можемо розглядати її як багаторівневу.

3. Враховуючи сучасні виклики, що виникають у бізнесі, багато роботодавців надають перевагу професійному навчанню персоналу на робочому місці.

4. Для логістичних підприємств, які працюють в умовах недостатньої адаптованості освітньо-професійних програм навчальних закладів до умов сучасної української та зарубіжної практики, професійне навчання на робочому місці, безпосередньо в компанії є пріоритетним. Це не виключає необхідності глибокого дослідження переваг і втрат цього й альтернативних варіантів навчання.

5. Виокремлюють деякі причини необхідності організації навчання персоналу на підприємстві. Незважаючи на деякі наукові розвідки з цього питання і узагальнення, які відображені в опублікованих працях [2], важливо врахувати специфіку функціональної діяльності логістичних підприємств, техніку та організацію робіт.

6. Для побудови програм професійного навчання в логістичних підприємствах необхідно оцінювати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які на це впливають.

7. У науці та практиці напрацьовано моделі щодо технологій навчання й оцінювання його результатів для компанії (підприємства), які доцільно взяти до уваги.

8. Імплементация будь-якої моделі чи технології навчання в практику діяльності логістичних підприємств вимагає ретельного аналізу змісту робіт та чинної організаційної культури.

9. Побудова програм професійного навчання має враховувати значимість навчання персоналу для удосконалення організаційної культури організації, адекватної її місії. З огляду на це висуваємо гіпотезу, що оскільки розбудова організаційної культури логістичного підприємства будь-якого типу залежить від чинної системи навчання персоналу, то остання під впливом факторів має бути модернізована й адекватно відповідати стратегії його розвитку та специфіці діяльності на ринку логістичних послуг.

На основі аналізу, проведеного в роботі [2], та власних емпіричних розвідок можемо констатувати, що основні причини необхідності організації професійного навчання в логістичних компаніях в сучасних умовах такі:

1) прийом на роботу нових працівників, що зумовлює потребу первинного навчання персоналу з метою досягнення цілей організації, виконання завдань підрозділу та освоєння специфіки роботи;

2) наявність розбіжностей між вимогами посадових обов'язків і професійними якостями працівника, що можна усунути через процес професійного навчання;

3) систематична потреба в підвищенні кваліфікації працівників, обумовлена виникненням новітніх технологій на ринку логістичних послуг;

4) диверсифікація напрямків роботи логістичної компанії, вихід на міжнародні ринки, які обумовлюють потребу освоєння персоналом нових прийомів та методів виконання робіт, оволодіння іноземними мовами, інтеграції в організаційну культуру партнерів;

5) виникнення кризових явищ, зумовлених нестабільністю агресивного середовища, зокрема військовими діями, що вимагає навчання роботи в рамках нових логістичних потоків, «надзвичайних ситуацій» та ризиків.

Побудова системи формування програм професійного навчання відбувається, зазвичай, через використання інститутів стажерів із врахуванням: а) емпіричної оцінки чинних систем навчання в досліджуваних логістичних підприємствах; б) результатів аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх факторів; в) виявлених причин змін у програмах професійного навчання.

Емпіричною базою для подальшого дослідження послужили логістичні компанії різного типу (US Freight, Frexx Freight, West Ukrainian Terminal), які відрізняються своєю місією та специфікою змісту робіт, а відтак чинними програмами професійного навчання персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

### Особливості змісту робіт та чинних навчальних програм логістичних компаній

Назва компанії, місія та специфіка змісту робіт	Зміст чинної програми професійного навчання: чого навчають?
Аутсорсингова логістична компанія US Freight 1. Надання послуг диспетчування та пошуку вантажів на логістичному ринку США. 2. Здійснення підготовки необхідної транспортної документації для організації перевезень вантажів на ринку США. 3. Здійснення нагляду за процесами завантаження та розвантаження причіпних транспортних засобів на американському логістичному ринку. 4. Пошук та відбір причіпних транспортних засобів через використання логістичних вебсайтів та програм, зокрема: truckstop.com, DAT360, Central Dispatch. 5. Планування оптимальних маршрутів на американському логістичному ринку.	Уміння: • виконання робіт із супроводу водіїв та пошуку вантажів на ринку США; • використання програмного забезпечення для дистанційного виконання робіт; • комунікації із зарубіжними партнерами; • планування маршрутів; • реагування на форс-мажорні обставини і забезпечення; • розв'язання складних проблем; • розвитку стресостійкості; • аналізування ринку логістичних послуг; • комунікацій іноземними мовами; • ведення переговорів та співпраці в команді.

продовження таблиці 1

<p>ТОВ Західний контейнерний термінал (West Container Terminal)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток та управління комплексною логістичною мережею для транспортування товарів між Україною та Європою залізничними шляхами;</li> <li>2. Надання термінальних послуг, у т. ч. розвантаження, складування та зберігання;</li> <li>3. Надання розширеного доступу до мережі термінали-партнерів у країнах ЄС;</li> <li>4. Митний супровід на території терміналу;</li> <li>5. Виконання перевезень вантажів, у т. ч. швидкокопсувні, небезпечні, наливні та негабаритні вантажі;</li> <li>6. Надання партнерам можливостей вибору контейнерів різного типу.</li> </ol>	<p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• засвоєння особливостей морських контейнерних перевезень;</li> <li>• організації перевезення вантажів у контейнерах різних типів залізничним транспортом;</li> <li>• ведення документації за різним типом робіт;</li> <li>• засвоєння особливостей експортно-імпортних операцій;</li> <li>• ведення переговорів з міжнародними партнерами;</li> <li>• здійснення операцій, пов'язаних із митним оформленням вантажів;</li> <li>• забезпечення внутрішньої організації складського господарства на логістичному терміналі;</li> <li>• ведення обліку та звітності;</li> <li>• ефективного управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами компанії;</li> <li>• управління ланцюгом постачання.</li> </ul>
<p>Міжнародна логістична компанія Flexx Freight</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення логістичного обслуговування на американському ринку від виробника до споживача;</li> <li>2. Розробка стратегій логістичного планування;</li> <li>3. Надання складських послуг на території США;</li> <li>4. Ведення та організація транспортної документації;</li> <li>5. Контроль за переміщенням причіпних транспортних засобів;</li> <li>6. Ведення комунікації з водіями, експедиторами та брокерами.</li> </ol>	<p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• використання програмного забезпечення для відстежування руху транспорту компанії;</li> <li>• виконання складських та термінальних логістичних операцій;</li> <li>• комунікації з водіями транспортних засобів компанії щодо забезпечення вчасної доставки вантажів;</li> <li>• працювати у мультиопераційному процесі;</li> <li>• формування стратегій оптимізації логістичних маршрутів;</li> <li>• навички ефективної комунікації в команді та з зарубіжними партнерами;</li> <li>• розвиток інноваційного мислення;</li> <li>• використання сучасних технологій та системи диспетчерського управління;</li> <li>• дотримання стандартів безпеки та відповідальності за своєчасну доставку вантажів;</li> <li>• враховування особливостей перевезень небезпечних вантажів.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення досвіду компаній US Freight, West container Terminal, Flexx Freight.

---

Логістичні компанії, обрані за базу дослідження, відрізняються не лише за змістом виконуваних логістичних операцій та практикою професійного навчання персоналу, а й масштабами роботи, чисельністю персоналу і типами організаційної культури. З огляду на це та на основі результатів опитування тренерів компаній, які проводять навчання стажерів, у процесі дослідження здійснено діагностику зовнішніх і внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на формування програм навчання та їхню результативність.

Як показали результати проведеної роботи, основні зовнішні фактори для компанії «US Freight» такі: економічна стабільність (нестабільність) у США, зміни в попиту на логістичні послуги; конкуренція на регіональному, національному та міжнародному логістичних ринках; валютні й тарифні коливання; екологічні та природні фактори, що можуть впливати на використання транспортних маршрутів у США; пандемія; подальші видозміни і мутації COVID-19; технологічні інновації в логістиці.

До найбільш суттєвих внутрішніх факторів, що впливають на формування програми навчання та її результативність у компанії «US Freight», належать такі: компетентність персоналу щодо специфіки логістичного ринку; ефективність організації внутрішніх операцій; фінансова стійкість компанії та її вплив на мотивацію персоналу щодо навчання; рівень знань іноземних мов; здатність персоналу швидко адаптуватись до змін; психологічний клімат у компанії; характер відносин «керівник – менеджер – виконавець (логіст)»; знаходження компанії і партнерів у різних часових поясах, що створює велике фізичне навантаження на організм та викликає вигорання працівників, а відтак високу плинність персоналу в організації.

На організаційну культуру й формування програм професійного навчання компанії «Західний Контейнерний Термінал» впливають такі зовнішні фактори: стан та ефективність міжнародних залізничних мереж; зміни в міжнародних торгівельних угодах і тарифах; міждержавні відносини та геополітичні події, які впливають на обмеження міжнародних перевезень; зміни в транспортних стандартах і вимоги щодо сертифікацій та безпеки; природні й кліматичні умови, що впливають на безпеку перевезень через залізничні маршрути; зміни валютних курсів; конкуренція з іншими транспортними та логістичними організаціями.

До внутрішніх чинників належать такі: кваліфікація та навички персоналу, які забезпечують ефективне управління процесами на терміналі; технічне забезпечення навчального процесу; наявність (відсутність) зворотнього зв'язку; наявність (відсутність) командної підтримки; мотивація до навчання; базовий рівень володіння інформацією про специфіку логістичного ринку (фінансовий та інформаційний супровід); наявність національних і міжнародних стандартів; розвиток інтегрованих систем моніторингу руху контейнерів залізничними шляхами та автоконтейнеровозами; ступінь володіння стажерів іноземними мовами; виробниче середовище в логістичній компанії і за її межами; особисті характеристики стажера та складність його майбутньої діяльності; якість формування функціональних обов'язків на робочих місцях (посадах), які повинен зайняти працівник.

Характеристика зовнішніх факторів, що впливають на програму навчання та її результативність у компанії «Flex Freight», тісно пов'язана з її потребою інтегруватись у логістичний ринок США. Відтак, найважливіші зовнішні фактори такі: специфіка



функціонування логістичних процесів на ринку США; економічні тенденції в США, які можуть впливати на обсяг і характер логістичних операцій; організаційна культура партнерів логістичних організацій із США; соціокультурні проблеми, які створюють бар'єри в комунікації між працівниками компанії та партнерами; часовий розрив; рівень конкуренції в галузі логістики на ринку США; кон'юнктура цього ринку.

Внутрішні фактори, які впливають на навчання – організаційна культура й її відповідність культурі корпоративного типу; зацікавленість керівництва у безперервному навчанні персоналу; позитивний(негативний) досвід результатів навчання; особистісні характеристики осіб, які навчаються, або підвищують кваліфікацію; рівень їхньої мотивації; рівень володіння іноземними мовами; підтримка ментора в складних та критичних ситуаціях, у процесі реалізації програми навчання; наявність інструктивно-методичних матеріалів; можливість професійного зростання після завершення внутрішнього навчання в компанії.

Дослідження показує, що побудова програм професійного навчання персоналу у розглянутих вище компаніях хоча й базується на врахуванні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, проте переважно здійснюється частково інтуїтивно або з урахуванням особистого досвіду менеджера, який навчає, без чітко визначеної стратегії і за відсутності методичної бази навчання, на яку мають опиратися інструктори-тренери.

Успіх навчального процесу значною мірою визначається цілями навчання, враховуючи і ті, що навчають, обирають методи навчання, беруть до уваги моделі навчання та оцінювання результатів, напрацьовані зарубіжною теорією та практикою, корегують зміст програм в умовах динамічних змін у системі логістики.

За конкретно означеними критеріями в науковій літературі виокремлено декілька моделей формування програм навчання та оцінювання їхніх результатів, з яких найбільш відомі такі: модель UTAUT («Єдина теорія прийняття та використання технологій»), модель TAM («Модель прийняття технологій»).

У моделі UNAUT до уваги беруться такі детермінанти, як: досягнення очікуваних результатів, прикладні зусилля, умови корпоративного середовища, соціальний вплив отриманого результату [11; 12].

У моделі TAM, яка вперше запропонована в роботі [10] і детально охарактеризована у працях [13; 14], зроблено акцент на впровадження нових технологій у навчальний процес і розгляд кінцевого результату на основі врахування таких мотиваційних чинників – змінні результати та мотивація учасників процесу.

Недоліком української національної практики формування й реалізації програм професійного навчання в логістичних компаніях є слабе використання механізму моніторингу результатів навчання за допомогою чіткої системи індикаторів. Відповідно до потреб інтегрування роботи логістичних компаній у світовий логістичний ринок (що важливо для вибраних нами з метою дослідження підприємств), виникає необхідність інтегрування до систем навчання, які використовують партнери, та імплементації напрацьованих теорією і практикою індикаторів якості й ефективності навчання.

У такому контексті на увагу заслуговують:

1) модель збалансованих показників Д. Нортон та Р. Каплана (оцінювання ефективності за фінансовими й нефінансовими показниками);

---

2) модель KPI (характеризує набір індикаторів як набір заходів, що зосереджуються на основних критичних видах функціональної діяльності [15], однак не позбавлена проблеми правильного набору індикаторів, наприклад, з одного боку, вони були б селективні, а з другого – вирішували би специфічні проблеми обміну інформацією між логістичними компаніями щодо навчання персоналу);

3) модель CIPP Д. Стофлебіма (розглядає оцінювання як процес визначення, отримання, надання і застосування описової й оцінювальної інформації про переваги і цінність обраних цілей, розробки, реалізації та результатів навчання [16] і може бути орієнтована на результати експериментальних даних).

У сучасній економічній літературі немає напрацьованих пропозицій щодо імплементації таких моделей в українську національну практику навчання персоналу логістичних підприємств, однак, на нашу думку, треба виходити: по-перше, з оцінки їхньої організаційної культури в теперішньому та майбутньому (як бажаної) часі; по-друге, запуску програм ретельного моніторингу результатів навчання із відповідним вибором системи індикаторів якості й ефективності; по-третє, врахування динамічних змін на ринку логістичних послуг і встановлення чинників модернізації чинної системи професійного навчання.

Проведений аналіз професійного навчання в досліджуваних логістичних компаніях засвідчує, що воно переважно зосереджене на засвоєнні окремих операцій та набутті окремих умінь. В умовах актуалізації проблеми конкурентоспроможності логістичних компаній на регіональному, національному й міжнародному логістичних ринках цього недостатньо. Мають бути обрані нові індикатори навчання, які окрім технологічного, характеризували б напрямки соціального, стратегічного, економічного розвитку персоналу, відображали формування елементів сучасної корпоративної культури, здатність оцінювати системні та несистемні ризики, орієнтуватись на інновації. Відповідно, основу навчального процесу і контролю за його результатами має становити компетентнісний підхід.

Це зорієнтує на імплементацію програм інтегрованого навчання, покращення психологічного клімату й організаційної культури загалом, формування здатності вибудовувати ефективні взаємовідносини між іншими учасниками логістичного процесу, забезпечувати взаємодію із зовнішнім середовищем з метою нарощування не лише вартості бізнесу, а й корпоративних цінностей, інновацій в організації змісту робіт, підвищення ролі нематеріальних активів, зокрема ділової репутації, пізнавальності бренду тощо.

Як у керівників логістичних компаній, так і їхнього персоналу є причини, що зумовлюють необхідність змін у програмах навчання, їхню модернізацію. На думку дослідників вказаної проблеми, до них належать такі: збільшення обсягу необхідних знань; вузька спеціалізація; безперервна оптимізація виробничого процесу для зменшення виробничих та невиробничих втрат; пошук причин помилок і внесення пропозицій до раціоналізації виробничого процесу; перетворення процесу навчання в невід'ємну частину організації, інтеграція навчання персоналу в функціональний процес підприємства; систематизація та автоматизація методів навчання і перевірки знань, перетворення навчання в інструмент стратегічного управління [6].

Підтверджуючи значимість зазначених вище чинників для модернізації професійного навчання персоналу в логістичних компаніях, зазначимо, що найпотужнішим із них є інновації. Розглядаючи вказану проблему щодо конкретних підприємств, потрібно чітко діагностувати, де саме можливе впровадження інновацій і які компетентності це обумовлює. Згідно з дослідженнями, основні зміни, які впливають на необхідність трансформації організаційної культури, а отже, на необхідність модернізації програм професійного навчання, такі:

- розширення бізнесу на міжнародному логістичному ринку, яке вимагає через навчання адаптації персоналу до різних типів організаційних культур, набуття ознак мультикультурності власної організаційної культури;

- впровадження нових технологій у процесі надання логістичних послуг, зокрема розвиток систем програмного забезпечення, електронного навчання, виникнення і використання можливостей штучного інтелекту, які обумовлюють потребу в освоєнні цих технологій навчання та внесенні відповідних компетентностей у навчальні програми персоналу;

- зміни в корпоративній культурі, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії, її орієнтацію на ефективність, оперативність дій, інновації, що вказують на необхідність здобуття вмінь персоналу освоювати ці зміни;

- впровадження нових стратегій та цінностей, які спонукають до необхідності оволодіння ними з боку персоналу;

- зміщення акценту на клієнтоорієнтований підхід в організації діяльності, який вимагає готовності персоналу до забезпечення індивідуального підходу до роботи зі споживачами логістичних послуг, емпатії, запровадження систем зворотного зв'язку, а отже, освоєння таких компетентностей у процесі навчання;

- розширення потреб у віддаленій роботі, що вимагає навчання дистанційного виконання завдань;

- цифровізація робочих місць, яка зумовлює потребу створення високоякісного «цифрового обличчя» [17] логістичної компанії і нових методів роботи. Дослідники цієї проблеми вказують, що «Організації, які досягнуть успіхів у цьому новому цифровому робочому середовищі, будуть тими, що відкриті до інновацій і впровадження нових цифрових методів, а також сформулюють цифрові досвіди для своїх працівників, встановлюючи чіткі межі між роботою та неробочим часом, зроблять робоче середовище спрямованим на людину, а не на технологію» [17]. Тут вони звертають увагу (з чим ми погоджуємося), що навчання персоналу має бути спрямоване на те, щоб цифрові технології не випереджували здатність працівників працювати на новій технологічній основі. Лише тоді, на наш погляд, відбуватимуться позитивні зрушення в організаційній культурі логістичних підприємств, не втратиться їх корпоративна сутність, високий рівень комунікацій між працівниками, прагнення причетності до успіху компанії.

Серед технологічних інновацій, які найбільш суттєво впливають на необхідність модернізації навчальних програм, як показує досвід зарубіжних логістичних компаній, варто зазначити все більше поширення електронних комунікацій у ланцюгах постачання, впровадження Інтернету-речей у логістичних процесах, яке зумовлює необхідність освоєння під час навчання таких компетентностей, як здатність взаємодії з

---

інформаційними логістичними системами, дотримання умов безпеки на логістичному ринку, оцінка вартості вантажів, рівня запасів, освоєння основ автоматизації процесів.

З огляду на необхідність підвищення причетності деяких працівників логістичних компаній до приросту їхніх цінностей, очевидно, що цілі навчання, його результати, індикатори якості та ефективності навчання персоналу мають розглядатися ширше, виходити за рамки оцінювання ступеня освоєння технологічних операцій, що відповідають вимогам сучасного логістичного ринку, охоплювати загальне бачення стратегій компаній, здатності оцінювати власний потенціал на основі порівняння із потенційним партнером, уміння толерантного ставлення до споживачів логістичних послуг, прогнозних оцінок поведінки клієнтів, розуміння перспектив внутрішніх бізнес-процесів, здатностей оцінювати значимість свого професійного зростання і професійного зростання персоналу компанії загалом. Такий підхід сприятиме ефективному інтегруванню навчання персоналу в процес формування організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компаній на логістичних ринках різних рівнів.

**Висновки і перспективи подальших дослідження.** 1. Сучасні особливості функціонування логістичних компаній, необхідність адаптації їх організаційної культури до викликів і загроз вимагають формування та реалізації інтегрованих програм професійного навчання персоналу.

2. Чинна практика професійного навчання персоналу в компаніях не повною мірою відповідає вимогам забезпечення вискоєфективної організаційної культури й конкурентоспроможності підприємств на сучасному логістичному ринку.

3. Основою побудови програм професійного навчання та їхнього оцінювання має бути компетентнісний підхід.

4. Оцінка результативності освітнього процесу має передбачати обов'язковість моніторингу результатів навчання на основі індикаторів якості та ефективності, які охоплюють: загальні компетентності (здатність професійно виконувати логістичні операції в сучасних умовах національного та міжнародного логістичного ринку; здатність працювати в команді й дотримуватись цінностей компанії, вимог корпоративної культури; володіння сучасними цифровими технологіями; уміння комунікацій з партнерами та клієнтами державною й іноземними мовами; здатність оцінювати свій потенціал, стратегічні перспективи і ризики компанії, значимість професійного зростання для формування конкурентних переваг; готовність адаптації до змін), які можуть бути поширені на усі типи логістичних компаній, та програмних результатів, що відповідають специфіці функціональної діяльності різних типів компаній.

5. Побудова систем навчання має відповідати досягненню стратегічних цілей логістичних компаній, базуватись на використанні інформації про сучасні тренди на логістичному ринку та новітніх технологіях навчання, а оцінка його результатів – на співвіднесенні витрат та економічних і корпоративних вигод як для підприємства, так і для окремого працівника.

Перспективною для подальших наукових розвідок могла би бути проблематика імплементації форм електронного навчання в практику професійного розвитку

персоналу логістичних підприємств, а також особливостей трансформації його функцій в умовах діджиталізації та віддаленої роботи.

### **Література.**

1. Albliwi, S., Antony, J., Lim, S. A. H., Wiele, T. van der. Critical failure factors of Lean Six Sigma: A systematic literature review. *Int. Qual. Reliab. Manag.* 2014. Vol. 31. P. 1012–1030.
2. Карташова А. Управління персоналом. Потрібні кваліфіковані фахівці. *Людина і праця*. 2007. № 6. С. 87–89.
3. Лавриненко Л. М. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*. Зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. 18–19 квіт. 2019 р. Мукачєво. С. 326–330.
4. Бойко А. Н. Профессиональное обучение персонала – основной фактор стимулювання мирового инновационного развития. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2015. № 1. С. 80–84
5. Anderson, R. Implications of the information and knowledge society for education. Sds. Voogt J., Knezek C. *International handbook of information technology in primary and secondary education*. New York: Springer. 1999. P. 5–22.
6. Wang, L., Smidt, B. Predictive Maintenance of Machine Tool Linear Axes: A Case from Manufacturing Industry. *Procedia Manufacturing*. Vol. 17. P. 118–125.
7. Wilson, B. C., Jonassen, D. H. Automated instructional systems design: A. review of prototype systems. *Journal of Artificial Intelligence in Education*. 1991. Vol. 2 (2). P. 17–30.
8. Bailey, T. Jobs of the future and education they will require: Evidence from occupational forecasts. *Educational Researcher*. 1991. Vol. 20 (2). P. 11–20.
9. Offerman, K. R., Cowing, M.K. Organizations of the future: Changes and challenges. *American Psychologist*. Vol. 45 (2). 1990. P. 95–108.
10. Davis, F. D., Perceived Usefulness, Perceived Edge of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*. 1989. Vol. 13 (3) P. 319–340.
11. Venkatesh V., Morris M. G., Davis, G. B., Davis, F. D. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*. 2003. Vol. 27 (3). P. 425–478.
12. Williams, M. D., Rana, N. P., Dwivedi, V. K. Unified theory of acceptance and use of technology (UTA UT): a literature review. *Journal of Enterprise Information Management*. 2015. Vol. 28 (3). P. 443–488.
13. Hsiao, C. H., Vang, G. The international development of the technology acceptance model: A conditional analysis. *International Journal of Information Management*. 2011. Vol. 31 (2). P. 128–136.
14. Marangunic, N., Granic, A. Technology acceptance model: a literature review from 1986 to 2013. *Universal Access in the Information Society*. 2015. Vol. 14(1). P. 81–95.
15. Parmenter, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs. SE: Wiley, 2007. 448 p.
16. Stufflebeam, D. L. The CIPP model for evaluation. *The international handbook of educational evaluation*. New York: Kluwer Academic Publishers. 2003. P. 34.

- 
17. Digital Workplace and Culture: How enterprises can adapt and evolve to changing digital technologies. Deloitte. 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/digital-workplace-and-culture.html>

### **References.**

1. Albliwi, S., Antony, J., Lim, S. A. H., Wiele, T. van der. (2014). Critical failure factors of Lean Six Sigma: a systematic literature review. *Int. Qual. Reliab. Manag.*, 31, 1012-1030 [in English].
2. Kartashova, A. (2007). Upravlinnia personalom. Potribni kvalifikovani fakhivtsi. *Liudyna i pratsia*, 6, 87-89 [in Ukrainian].
3. Lavrynenko, L. M. (2019). Svitovi dosvid profesiinoho navchannia ta rozvytku personalu. / *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy transformatsiamy hospodarskykh protsesiv: realii i vyklyky*. Zbirnyk tez mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 18-19 kvitnia 2019 r. Mukachevo. P. 326-330 [in Ukrainian].
4. Boiko, A. N. (2015). Profesionalnoe obuchenie personala – osnovnoi faktor stimulirovaniia mirovogo innovatsionnogo rozvitiia. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, 1, 80-84 [in Ukrainian].
5. Anderson, R. (1999). Implications of the information and knowledge society for education / Sds. Voogt J., Knezek C. *International handbook of information technology in primary and secondary education*. New York: Springer. P. 5-22 [in English].
6. Wang, L., Smidt, B. (2018). Predictive Maintenance of Machine Tool Linear Axes: A Case from Manufacturing Industry. *Procedia Manufacturing*, 17, 118-125 [in English].
7. Wilson, B.C., Jonassen, D. H. (1991). Automated instructional systems design: A review of prototype systems. *Journal of Artificial Intelligence in Education*, 2 (2), 17-30 [in English].
8. Bailey, T. (1991). Jobs of the future and education they will require: Evidence from occupational forecasts. *Educational Researcher*, 20 (2), 11-20 [in English].
9. Offerman, K. R., Cowing, M. K. (1990). Organizations of the future: Changes and challenges. *American Psychologist*, 45(2), 95-108. [in English].
10. Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Edge of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13 (3), 319-340 [in English].
11. Venkatesh V., Morris M. G., Davis, G. B., Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27 (3), 425-478 [in English].
12. Williams, M. D., Rana, N. P., Dwivedi, V. K. (2015). Unified theory of acceptance and use of technology (UTA UT): a literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 28 (3), 443-488 [in English].
13. Hsiao, C. H., Vang, G. (2011). The international development of the technology acceptance model: A conditional analysis. *International Journal of Information Management*, 31 (2), 128-136 [in English].
14. Marangunic, N., Granic, A. (2015). Technology acceptance model: a literature review from 1986 to 2013. *Universal Access in the Information Society*, 14 (1), 81-95 [in English].

15. Parmenter, D. (2007). Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs. SE : Wiley. 448 p. [in English].
16. Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP model for evaluation. The international handbook of educational evaluation. New York: Kluwer Academic Publishers. P. 34 [in English].
17. Digital Workplace and Culture: How enterprises can adapt and evolve to changing digital technologies. Deloitte, 2016. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/digital-workplace-and-culture.html> [in English].

Статтю отримано 02 лютого 2024 р.

Article received February 2, 2024.