

інтелектуальних систем, що ґрунтуються на алгоритмах машинного навчання, дозволяє відбирати кандидатів, враховуючи не лише їх кваліфікацію, але і соціальні та комунікативні навички. Це сприяє формуванню збалансованих та високопродуктивних команд.

Цифрові технології призводять до змін процесів навчання та розвитку персоналу. Віддалені навчальні платформи, віртуальна реальність та інші інноваційні методи дозволяють навчати персонал в будь-який час та в будь-якому місці, а також персоналізувати навчання з урахуванням індивідуальних потреб кожного співробітника.

Впровадження цифрових платформ для внутрішнього спілкування та управління командою сприяє підвищенню комунікаційної ефективності та покращенню взаєморозуміння між співробітниками. Це особливо важливо в умовах роботи на віддалених платформах та глобальних команд.

Моніторинг та аналіз продуктивності персоналу з використанням цифрових інструментів дозволяє ефективно виявляти сильні та слабкі сторони персоналу. Аналітика дозволяє вчасно вживати заходів для підвищення продуктивності та вдосконалення робочих процесів.

Цифрова трансформація управління персоналом є необхідним етапом для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі. Впровадження організаційно-економічного механізму цифровізації дозволяє оптимізувати процеси формування та управління персоналом, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги та стабільний розвиток у майбутньому.

Володимир ПОЛИНЯК

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління
та персоналу
Західноукраїнського національного університету

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Нестабільність зовнішнього середовища логістичних підприємств в сучасних умовах, турбулентність логістичного ринку актуалізують необхідність розроблення і впровадження механізму формування їх організаційної культури, адекватної викликам, що

постали перед ними. Одним із визначальних елементів в цьому контексті є формування стратегій логістичних підприємств, які варто розглядати як основу для модернізації їх організаційної культури. «Сьогодні стратегія – це один із необхідних атрибутів ефективного бізнесу» [1, с.39]. Саме стратегія відображає, яким чином логістичне підприємство планує досягти своїх цілей за умов зміни зовнішнього середовища. Вибір стратегії будь-якого логістичного підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Окрім того, обираючи стратегію для логістичного підприємства, варто врахувати наявність декількох підходів до класифікації стратегій та їх характеристики, зокрема за рівнем управління, за залежністю від життєвого циклу логістичних послуг, які надає логістичне підприємство, залежно від результатів оцінки зовнішнього середовища (сильних, слабких сторін, можливостей, загроз) тощо.

За першим підходом треба розглядати корпоративні, ділові, функціональні стратегії. При цьому варто врахувати, що якщо в процесі розроблення ділової стратегії, відбувається орієнтація на здобуття конкурентних переваг, то корпоративна стратегія вирішує проблему «знаходження способів одержання синергетичного ефекту серед споріднених підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу» [1, с.43]. Саме тут вирішується питання зміни (модернізації) корпоративної культури, встановлення її відповідності корпоративним цілям, яких прагне досягти організація. В даному контексті відповідну роль мають відіграти ділова та функціональні стратегії. В процесі розробки ділової стратегії передбачається об'єднання зусиль функціональних підрозділів. На рівні функціональних стратегій на зміну (модернізацію) організаційної культури, в першу чергу, впливають відповідні стратегія розвитку (зростання), логістична стратегія та кадрова стратегія.

Кожне логістичне підприємство зустрічається з проблемою вибору стратегічних альтернатив залежно від ситуації на логістичному ринку і свого стратегічного позиціювання на ньому. Відповідно, можуть бути обрані стратегії стабільного зростання, стратегії скорочення або переорієнтації на нові ніші логістичного ринку тощо. «Логістична стратегія - це одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку та ін.), що ототожнюється в логістичних системах і базується на таких намірах: оптимізація

рівня запасів, мінімізація рівня логістичного сервісу, мінімально акцентованого рівня загальних витрат у логістичному каналі» [2]. В рамках кадрової стратегії основна увага має зосереджуватися на вирішенні проблем: підбору, розподілу персоналу і його функціональних обов'язків на різні групи - схильних до ризику, успішних, креативних і виконавців, не здатних приймати управлінські рішення; вибору механізмів мотивації залежно від ідентифікованих груп; створенні нових форм комунікацій між персоналом; корегуванні рівня збалансованості кадрового забезпечення; підвищенні професійної компетентності в орієнтації на вироблення навиків самостійного прийняття рішень у нестандартних ситуаціях тощо.

Охоплюючи блок охарактеризованих стратегій, які могли б бути прийнятними для сучасних логістичних підприємств, зазначимо, що їх вплив на формування організаційної культури подвійний: на стадії визначення стратегічних (тактичних, оперативних) цілей, розроблення і затвердження стратегії, і на стадії її реалізації в процесі коригування останніх. Це вимагає застосування механізму управління змінами. Саме за його допомогою можна вирішити завдання узгодження між обраною стратегією і процесами зміни організаційної культури. При цьому важливо врахувати специфіку функціональної діяльності різних логістичних підприємств, їх місце на логістичному ринку.

Емпірично нами розглянуто підняту проблему стосовно логістичного підприємства, інтегрованого в американський логістичний ринок, яке в свій час розробило і реалізувало в рамках стратегії розвитку стратегію виходу на зовнішній ринок. Ця особливість діяльності і динамічні зміни на даному ринку де-факто породжують як позитивні, так і негативні ефекти, які має враховувати менеджмент компанії. Зокрема, як позитив варто відзначити: високий потенціал для розширення діяльності в наданні логістичних послуг, можливість пізнання особливостей організаційної культури учасників зарубіжного ринку, поєднання потенціалів для навчання персоналу. Серед бар'єрів розвитку і негативних впливів на вирішення питань формування сучасної організаційної культури – значна відмінність у культурі і традиціях, труднощі в дистанційному управлінні персоналом, загрози зниження контролю, високий рівень невиконання завдань.

На наш погляд, вирішення зазначених вище проблем має здійснюватися паралельно і взаємно узгоджено – через

обґрунтований вибір ділової та функціональних стратегій, вирішення проблеми адаптації організаційної культури до визначених стратегій. Враховуючи високу конкуренцію на американському логістичному ринку, в якості ділової стратегії має бути обрана конкурентна стратегія (стратегія конкурентних переваг). Доцільною функціональною стратегією для великих логістичних українських підприємств повинна бути логістична стратегія зростання, суть якої полягає в прагненні отримати економії витрат шляхом збільшення масштабів діяльності, зокрема шляхом розширення географічних зон, збільшення частки ринку і т. п. Для невеликих компаній – логістична стратегія спеціалізації, налаштована на вузький діапазон логістичних послуг чи видів логістичної діяльності.

Функціональна кадрова стратегія має бути орієнтована на цілі адаптації персоналу і характеру його функціональної діяльності до зарубіжної практики, що вимагає розроблення в плані дій (плані реалізації стратегії) заходів з організації і проведення тренінгів, формування нових підходів до мотивації, в тому числі тих, що використовуються в зарубіжних компаніях, врахування соціально-психологічних відмінностей працівників, що працюють в Україні і США, ризиків у професійній діяльності при визначенні матеріальної та моральної винагороди. В сукупності це може створити синергетичний ефект від впливу сформованих корпоративної, ділової, функціональних стратегій на необхідність зміни організаційної культури, її адаптації до стратегічного розвитку логістичного підприємства та, одночасно, забезпечити сприяння модернізованій організаційної культури досягненню його цілей.

Список використаних джерел

1. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Н.Ю. Подольчак. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400с.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.2 / С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.