КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ»

здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»

ПАВЛОЩУК ОЛЬГИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Герасименко О. О.

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2022

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"
Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ПАВЛОЩУК ОЛЬГА ОЛЕКСАНДРІВНА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управлінські технології рекрутингу персоналу у сфері логістичних послуг»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 05.05.2022

3. Попередній захист роботи: 22.04.2022

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних засад та прикладних аспектів рекрутингу управлінського персоналу за спеціалізацією у сфері логістичних послуг.

5. Об'єкт дослідження: процеси внутрішнього рекрутингу персоналу в логістичній компанії в умовах діджиталізації економіки.

6. Мета і завдання дослідження:

мета - поглиблення теоретико-концептуальних засад, аналіз практичних аспектів рекрутингу персоналу в логістичній компанії та розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах діджиталізації економіки.

Завдання:

1) розкрити сутність, підходи та алгоритм рекрутингу як компоненти процесу управління персоналом;

2) охарактеризувати науково-прикладний сценарій внутрішнього рекрутингу персоналу з акцентом на формуванні кадрового резерву;

3) надати характеристику діяльності української філії міжнародної 3PL-компанії FM Logistic в контексті тенденцій розвитку ринку логістичних послуг в Україні;

4) здійснити аналіз українського ринкового сегменту пропозицій кандидатів на позицію директора з персоналу для компанії FM Logistic;

5) розробити пропозиції щодо вдосконалення внутрішнього рекрутингу персоналу в логістичній компанії FM Logistic Україна.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

ЗМІСТ

ВСТУП..... 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ В ОРГАНІЗАЦІЇ..... 9

1.1. Рекрутинг як компонента процесу управління персоналом: сутність, підходи, алгоритм..... 9

1.2. Науково-прикладний сценарій внутрішнього рекрутингу персоналу..... 15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕКРУТИНГУ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ (на прикладі української філії міжнародної 3PL-компанії FM Logistic) 20

2.1. Характеристика діяльності компанії в контексті тенденцій розвитку ринку логістичних послуг в Україні..... 20

2.2. Аналіз українського ринкового сегменту пропозицій кандидатів на позицію директора з персоналу для компанії FM Logistic 29

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ FM LOGISTIC УКРАЇНА ……..... 44

ВИСНОВКИ..... 49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 53

ДОДАТКИ…….. 61

ВСТУП

Актуальність. Функціонування та динамічний розвиток економіки України суттєво залежить від якості та ефективності роботи транспортно-логістичних систем. За останніми прогнозами від Євростату, обсяги перевезень у континентальній частині Європі збільшаться на 182 % до 2050 р., логістичні маршрути Європи будуть активно розвиватися найближчими 5-7 роками [1], а з активними планами України на вступ до Євросоюзу та більш тісної євроінтеграції в найближчі роки, дослідження розвитку логістичної галузі та її окремих аспектів стає дедалі актуальнішим.

Збільшення глобального ринку електронної комерції на 27 % з 2019 по 2020 роки дало поштовх до попиту на послуги логістичних компаній, які стали як ніколи в нагоді. Загалом вже в найближчі роки експерти передбачають нестачу на ринку праці кваліфікованих фахівців та зміну фокусу в компетентностях працівників на більш технологічні [2]. Це у свою чергу актуалізує проблему рекрутингу персоналу, що і спонукало вибір теми дослідження.

Ступінь дослідженості проблеми. Проблематика рекрутингу (підбору) персоналу знайшла масштабне та різноаспектне відображення в науковому доробку українських вчених та фахівців-практиків. Зокрема, в наукових працях та практично-орієнтованих виданнях викладено науково-прикладні розробки на рівні теоретико-концептуальних аспектів та практичних управлінських рішень, включаючи системне висвітлення організаційних, методичних і прикладних засад у комплексі з іншими функціями управління персоналом та деталізацією технологій і процедур [3], виявлення специфіки національного рекрутингу в поєднанні внутрішнього та зовнішнього рекрутингу [4], порівняльної характеристики внутрішніх і зовнішніх джерел покриття кадрової потреби [5], з’ясування особливостей методів рекрутингу, що використовуються в сучасних умовах [6], структуризацію та типологізацію персонал-технологій підбору [7], виявлення сильних сторін

сучасних технологій підбору персоналу [8], технології підбору персоналу в контексті компетентностей працівників у віддаленому режиму роботи [9] та на засадах талант-менеджменту [10], підвищення ефективності управлінських процесів підбору і наймання працівників [11], розвиток практики рекрутингу в умовах поширення діджитал-технологій [12].

Не зважаючи на науково-прикладне опрацювання різнопланових аспектів рекрутингу як складової системи управління персоналом, вдосконалення управлінських технологій щодо підбору висококомпетентних та мотивованих працівників залишається актуальним, оскільки у переважній більшості навчальних видань та наукових праць питання рекрутингу персоналу висвітлено без конкретизації позицій (посад) в організаційній структурі.

Метою дослідження, виконаного в межах кваліфікаційної роботи магістра, є поглиблення теоретико-концептуальних засад, аналіз практичних аспектів рекрутингу персоналу в логістичній компанії та розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах діджиталізації економіки.

Для досягнення зазначеної мети було окреслено такі **завдання:**

1) розкрити сутність, підходи та алгоритм рекрутингу як компоненти процесу управління персоналом;

2) охарактеризувати науково-прикладний сценарій внутрішнього рекрутингу персоналу з акцентом на формуванні кадрового резерву;

3) надати характеристику діяльності української філії міжнародної 3PL-компанії FM Logistic в контексті тенденцій розвитку ринку логістичних послуг в Україні;

4) здійснити аналіз українського ринкового сегменту пропозицій кандидатів на позицію директора з персоналу для компанії FM Logistic;

5) розробити пропозиції щодо вдосконалення внутрішнього рекрутингу персоналу в логістичній компанії FM Logistic Україна.

Об’єктом дослідження є процеси внутрішнього рекрутингу персоналу в логістичній компанії в умовах діджиталізації економіки.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних засад та прикладних аспектів рекрутингу управлінського персоналу за спеціалізацією у сфері логістичних послуг.

Для досягнення поставленої мети та завдань було використано низку загальнонаукових і спеціальних методів наукових досліджень. У виконанні даної кваліфікаційної роботи виокремлюється дві площини дослідження: емпірична, в якій було проведено накопичення фактів та даних, та теоретична, де за допомогою наукової теорії вдалося їх синтезувати.

Серед застосованих методів емпіричного дослідження – *спостереження*, зокрема за функцією управління персоналом на підприємстві, та який був застосований для аналізу сучасного ринку кандидатів; *порівняння*, зокрема даних, отриманих на етапі спостереження, зі світовими стандартами, при аналізі сучасних методик підбору персоналу за домінантними критеріями та аргументації місця процесу рекрутингу в системі управління персоналом.

Серед емпіричних та теоретичних методів, що використані при проведенні дослідження – метод *абстрагування*, який був застосований для виділення найважливішого критерію в процесі відбору кандидатів для вирішення завдання розробки оптимального набору критеріїв добору управлінського персоналу на позицію директора з персоналу. Для вирішення поставлених завдань використано також методи *аналізу* та *синтезу*, які активно застосовувалися при розв’язанні кожного із завдань, зокрема при аналізі тенденцій розвитку ринку логістичних послуг, українського ринку кандидатів на позицію директора з персоналу та при синтезі отриманих результатів на кожному етапі роботи; метод *гіпотез*, які були висунуті в результаті накопичення фактичних знань та даних і *припущення*, що вони стануть достовірними знаннями – при здійсненні перевірки ефективності

розробленого алгоритму критеріїв та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення процесу рекрутингу на позицію директора з персоналу.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні науково-прикладного сценарію внутрішнього рекрутингу персоналу, що базується на застосуванні процесного та системного підходів з узагальненням технологій рекрутингу та передбачає заміщення вакансії топ-рівня альтернативними способами вирішення управлінської проблеми.

Практичне значення одержаних результатів полягає в отриманні аналітичних даних огляду ринку кандидатів на позицію директора з персоналу для логістичної компанії та розробленні рекомендацій щодо підбору персоналу на зазначену позицію в організаційній структурі української філії міжнародної 3PL–компанії FM Logistic.

Апробація результатів магістерської роботи була проведена через публікацію *тез* у збірнику матеріалів Міжнародної наукової міждисциплінарної конференції "Шевченківська весна 2022. Цифрова трансформація економіки в умовах пандемії Covid-19" за темою "Цифрова трансформація процесу найму топ-менеджерів в 3PL компаніях як відповідь на виклики пандемії Covid-19" [13] та *наукової статті* в журналі "Наукові перспективи" (категорія Б) за темою "Технології внутрішнього рекрутингу в міжнародних логістичних компаніях: стратегічні домінанти нової реальності" [14].

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Рекрутинг як компонента процесу управління персоналом: сутність, підходи, алгоритм

В умовах нової економіки, становлення якої в глобальних та національних координатах відбувається масштабно та різновекторно, однією з головних детермінант ефективної діяльності організацій став високо-компетентний та мотивований персонал. Теорія переконує, а практика засвідчує: точкою відліку в організаційно-економічному механізмі ефективного управління персоналом є залучення нових співробітників, потенціал та людський капітал яких сприятиме реалізації стратегічних цілей та виконанню оперативних завдань організації.

В термінологічній площині процеси залучення нових працівників до співпраці з організаціями ідентифікуються поняттями "рекрутинг" та "підбір персоналу", спільне та відмінне між якими дотепер залишається доволі дискусійним, тому одні вчені наводять різні їх визначення, а інші – ототожнюють, що підтверджують зроблені нами узагальнення (табл. 1.1.1 та табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.1

Означення поняття "рекрутинг"*

Автор	Визначення поняття "ректрутинг"	Ототожнення
Качан К. П. [15, с. 18]	Двосторонній процес залучення і утримання персоналу	Процес залучення та утримання
Лавріненко О. С. [16, с. 4]	Робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи	Робота з пошуку та оцінювання персоналу

Продовження таблиці 1.1.1

Божанова В. Ю., Русінко М. І. [17, с. 36]	Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду	Підбір кадрів
Іванов А. Є. [18, с. 18]	Підбір персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистості та ділових якостей, який здійснюють за базою кандидатів та за оголошення в ЗМІ	Підбір персоналу
Пул М. [19, с. 847]	Здійснення процедури залучення та первинного підбору, який здійснює організація	Здійснення процедури залучення та підбору
Зайченко О. І. [20, с. 165]	Бізнес-процес, який є основним з обов'язків HR- менеджерів або рекрутерів	Бізнес-процес
Бакірова Г. Х. [21, с. 60]	Процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі	Процес створення бази даних

**Джерело: складено автором*

Таблиця 1.1.2

Означення поняття "підбір персоналу"*

Автор	**Визначення поняття "підбір персоналу"**	**Ототожнення**
Аллін О. Н., Сальнікова Н. І. [22, с. 23]	Система доцільних дій зі залучення на роботу кандидатів, які мають такі якості, що потрібні для досягнення цілей організації	Система доцільних дій зі залучення кандидатів
Єгоршин А. П. [23, с. 49]	Процес відбору відповідних кандидатів на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на біржі праці та на підприємстві	Процес відбору відповідних кандидатів
Грехем Х. Т., Беннетт Р. [24, с. 292]	Перший етап процесу заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів з цими претендентами та отримання від них заповненої анкети вступника на роботу.	Етап процесу заповнення вакансій, вивчення характеристик
Лухманова А., Сидорова А. [25, с. 4]	Метод вибору найбільш відповідного кандидата на певну посаду в організації	Метод вибору кандидата
Самигін С. І., Столяренко Л. Д. [26, с. 211]	Створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, що з них організація відбирає найбільш відповідних до неї працівників	Створення резерву кандидатів

Продовження таблиці 1.1.2

Розанова В. А. [27, с. 374]	Процедура, що дає можливість створити резерв потенційних кандидатів для ряду посад, які планує сфера праці	Процедура створення резерву
Лайм М. Спенсер-мол., І Сайн, М. Спенсер [28, с. 243]	Процес визначення відповідності людей і роботи, людей поза компанією (рекрутинг і відбір нових працівників) або всередині (призначення на посаду та просування)	Процес визначення відповідності кандидата до вимог

**Джерело: розроблено автором*

Узагальнюючи наведене вище, можна стверджувати, що *рекрутинг персоналу* – це управлінський процес щодо забезпечення організації працівниками необхідних якостей та характеристик, які відповідають вимогам, визначеним лінійним менеджером та менеджером з персоналу, та здатні своєчасно вирішувати завдання, досягаючи при цьому поставлених цілей [29].

Наймання працівників є однією з основних функцій управління персоналом в організації, результативне виконання якої продукує належну ефективність діяльності організації в цілому.

Процес рекрутингу відрізняється в кожній організації, має свою специфіку та характерні риси, однак є певні "класичні" підходи, яких дотримуються фахівці цього напряму – процесний та системний, опис етапів яких наведений на рис. 1.1.1 та рис. 1.1.2.

Другому етапові процесного підходу рекрутингу персоналу передує повноцінний аналіз позиції та дослідження корпоративної структури компанії, а заради якісного проведення пошуку кандидатів потрібно заздалегідь провести маркетингові дослідження ринку праці.

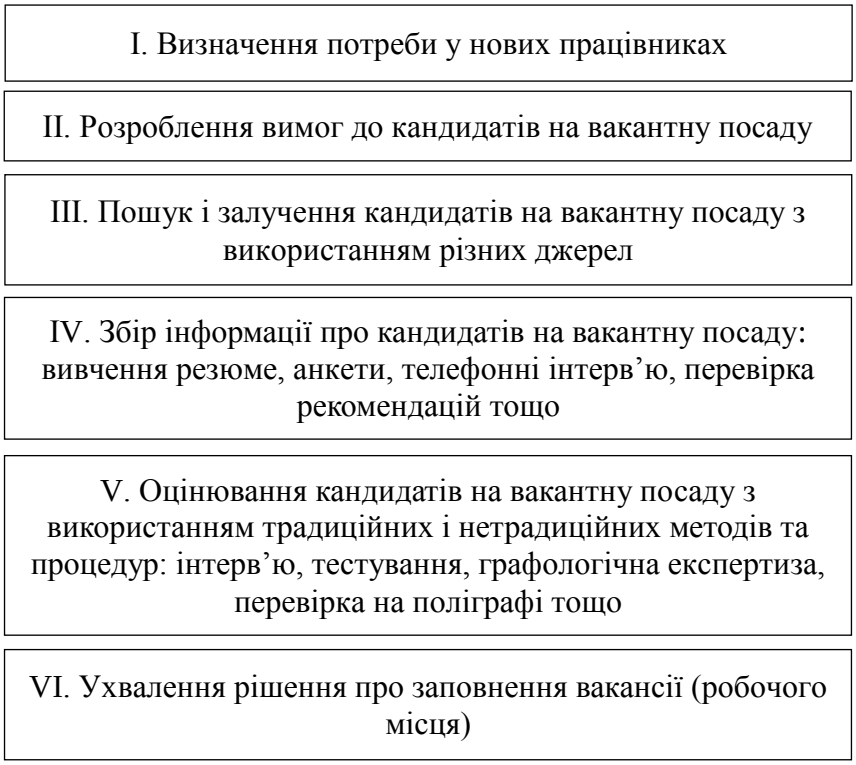

Рис. 1.1.1. Процесний підхід до рекрутингу персоналу*

**Джерело: розроблено автором на основі [30]*

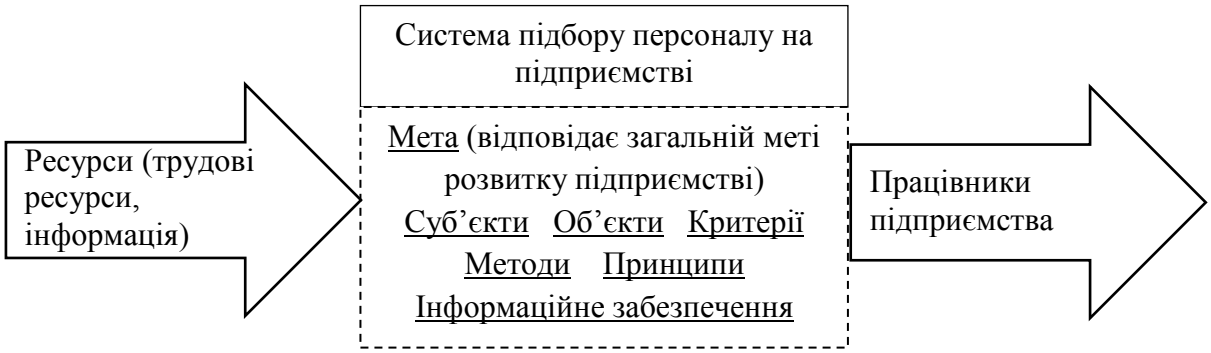

Рис. 1.1.2. Системний підхід до підбору персоналу*

**Джерело: розроблено автором на основі [31]*

У даному випадку за *мету* системи підбору персоналу визначається процес формування персоналу, що відповідає вимогам діяльності та загальній стратегії розвитку організації. У той же час *суб'єктами* даної системи виступають фахівці департаменту людських ресурсів, чиє головне завдання полягає в забезпеченні наявності людей з необхідною кваліфікацією та у

потрібний час на позиціях організаційної структури (посадах, робочих місцях) для якісного та вчасного виконання поставлених завдань. *Критерії, методи* та *джерела* підбору можуть бути різноманітними в залежності від галузевих особливостей діяльності організації, посади чи місця роботи.

Діяльність організацій в умовах невизначеності та турбулентності ринкового середовища характеризується значними ризиками та загрозами, тому доволі складно вдається спрогнозувати майбутні потреби в персоналі.

У практиці зовнішнього підбору кандидатів більш за все доцільно використовувати такі сучасні рекрутингові технології, як:

- хедхантинг – вид послуг, за якого відбувається процес "переманюваннння" ексклюзивного фахівця для організації-замовника;
- аутплейсмент – процедура «м'якого» звільнення та подальшого працевлаштування працівника;
- лізинг персоналу – надання персоналу на певний період через посередника – кадрову агенцію, що виконує роль посередника;
- temporary staffing (тимчасовий персонал) – набір персоналу на короткостроковий період (зазвичай до трьох місяців);
- аутстафінг – виведення персоналу за штат організації-замовника та оформлення його у штат компанії-провайдера.

Одним із поширених нині підходів є *Executive Search.* Незважаючи на значний час і гроші, що зазвичай витрачаються на нього, цей процес не гарантує стовідсоткового найму. Оскільки успіх організації часто безпосередньо пов'язаний з результативністю її менеджменту, підвищення компетентності топ-менеджерів є першочерговим завданням для кожної організації.

Динамічне та швидкозмінне сьогодення змушує економічне середовище виходити за межі національних кордонів та вимагати нового типу менеджменту. Комунікації між працівниками стають вирішальними для побудови ефективних команд і багаторівневих взаємовідносин.

Часто різниця між хорошою та чудовою організацією визначається тим, хто перебуває на керівних позиціях (посадах). Високопродуктивні керівники можуть примножити прибутки організацій, проте ризики також є незрівнянно високими для управлінців. Та втім навіть із розумінням всієї важливості ситуації пошук очільника може затягнутися в часі та не привести до очікуваного результату, тому так важливо чітко слідувати етапам відбору топ-менеджерів:

1. *Визначення вимог до посади*. Окреслення того, що потенційному кандидату треба буде досягнути в короткостроковій та довгостроковій перспективі.
2. *Визначення бажаних якостей кандидата.* Опис особистих якостей та кваліфікації, які повинен мати ідеальний кандидат.
3. *Рекрутинг потенційних аплікантів*. Вибудова пулу кандидатів всередині та ззовні організації.
4. *Оцінка кандидатів*. Оцінка кандидата на відповідність вимогам з п. 2.
5. *Обрання бажаного кандидата*. Використання методів прийняття рішення та показників для вибору найкращого кандидата на цільову посаду.

На етапі формування «бази» претендентів на заміщення вакантної позиції (посади) використовується інструментарій як пасивного (розміщення інформації про наявність вакансій на веб-сайтах), так й активного пошуку (професійні інтернет-ресурси; професійні соцмережі; особисті соцмережі; чати та групи, в яких фахівці обмінюються інформацією у мессенджерах). У процесі відбору претендентів на заміщення вакансії найбільш поширеним інструментарієм є аналіз резюме, проведення тестування, перевірка наявності компетентностей в ассессмент-центрах, відбіркові співбесіди.

За результатами критичного узагальнення наукового доробку нами розроблено алгоритм внутрішнього рекрутингу (рис. 1.1.4).

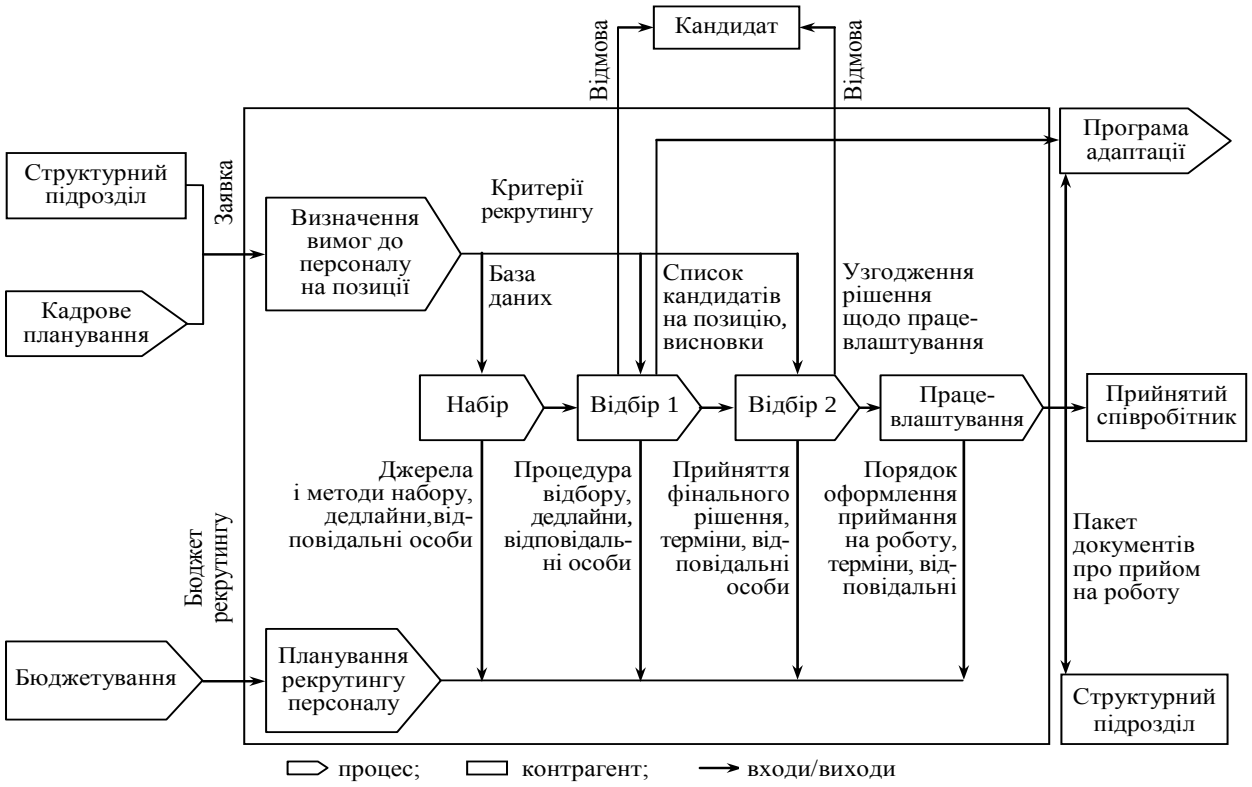

Рис. 1.1.4. Схема алгоритму внутрішнього рекрутингу персоналу*

**Джерело*: *розроблено автором на основі [14]*

Наведений рисунок унаочнює: процес внутрішнього рекрутингу є органічним симбіозом набору – системи заходів по залученню кандидатів – та поетапного відбору – попереднього оцінювання потенціалу претендентів на заміщення вакантної позиції (посади).

1.2. Науково-прикладний сценарій внутрішнього рекрутингу персоналу

Сучасні концепції менеджменту передбачають виокремлення сфери управління персоналом від усіх інших видів діяльності в організації, зокрема фінансових, юридичних, комерційних, виробничих, логістичних та інших.

Як засвідчує аналіз останніх публікацій українських та зарубіжних вчених, проблема рекрутингу персоналу досліджується різновекторно. Одним з таких векторів є управління кадровим резервом, що розглядається переважно в організаційно-функціональному аспекті, рідко коли – в

соціально-економічному. Досить ретельно досліджується питання сутності та необхідності формування кадрового резерву, його етапів та принципів, що супроводжують цей процес. Зокрема, цим питанням присвячені роботи Н. Сичової та А. Сичова, П. Асессорова, Т. Михайлова, М. Дюжева та Н. Роговської, які активно досліджували механізми формування кадрового резерву в організаціях [32 – 36], пропонували розглядати це поняття зі стратегічної точки зору та наводили сучасні підходи до вирішення цього питання.

Увага українських науковців приділялася також винятковим питанням створення кадрового резерву. Як-от М. Шамін розглядав процес формування кадрового резерву у контексті забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства [37].

Т. Білоус досліджувала процес формування кадрового резерву підприємства з використанням методу таксономії [38], а І. Антонець та Г. Демешкин розглядали сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві в цілому [39, 40].

У свій час використовувати модель компетенцій для формування кадрового резерву в організації запропонувала О. Чуланова [41]. С. Силаєва та М. Виниченко у своїй праці встановили залежність між формуванням кадрового резерву компанії та оцінкою кандидатів, а також запропонували використовувати класифікацію оцінювання кандидатів в процесі створення кадрового резерву [42].

Питання доцільності кадрового резерву в окремих галузях та гілках влади теж викликали зацікавленість науковців, зокрема, дослідженню кадрового резерву як одного з механізмів формування та розвитку еліти в державному управлінні була присвячена праця Н. Гончарук та І. Сурай [43], а Р. Ярема зосередив свою увагу на психотехнологіях в роботі з кадровим резервом в процесі заміщення керівних посад в органах виконавчої влади [44].

Більш загальні питання управління кадровим потенціалом та ресурсами на підприємстві також були в полі зори низки вітчизняних та зарубіжних

вчених. Так, Т. Білорус висвітила питання стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства в монографії, а А. Савченко дослідила оцінку кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища [45, 46].

Зарубіжному досвіду управління персоналом присвячене дослідження Л. Шостак, Є. Болобан [47], а сучасні технології підбору персоналу досліджувала свого часу А. Холодницька [48].

Не можна не згадати про розгляд теоретичних та практичних проблем, що виникають в процесі управління персоналом. Цьому питанню активно приділяли свою увагу такі вчені, як Д. Богиня, А. Колот, Й. Завадський, А. Шегда, Г. Щекін, Дж. Лафта, Дж. Грейсон, Г. Десслєр, А. Пул та інші [49 – 58].

При дослідженні процесу формування кадрового резерву часто виникає питання про передачу окремих функцій з управління персоналом стороннім організаціям, зокрема рекрутинговим агентствам. У той час як Г. Писаревська та Ю. Печуляк досліджували процес організації зовнішнього рекрутингу [59, 60], власне питанню передачі частки функцій агентствам присвятили свої праці такі вчені: Б. Анікін, С. Безручук, В. Бойченко, О. Борисюк, О. Вербицька, В. Голуб, А. Коняєва, М. Карлін, В. Кохан, С. Лайчук, А. Решетнікова, Ю. Смірнов, З. Смутчак, Т. Шкода. [60] Частково репрезентували дослідження цього питання у своїх роботах В. Маслова та О. Жукова [61, 62], які запропонували розглядати формування кадрового резерву зовнішніми агенствами як один з інструментів розвитку персоналу підприємства в цілому.

Не менш актуальним залишається проблема вивчення резерву керівних кадрів, яка репрезентована у дослідженнях Т. Бугрєєвої, А. Михненка, Б. Єрьоміна, В. Лук'яненко, Н. Нижник, В. Олуйко, А. Омарова, Б. Савченко та інших.

Зауважимо, що, незважаючи на різноманіття робіт, присвячених багатьом аспектам формування кадрового резерву на підприємстві, у сучасному науковому полі досі превалює думка про пошук нових шляхів

підвищення ефективності управління персоналом виключно для забезпечення постійного зростання фінансових показників, оскільки пошук відповідей на практичні нагальні питання завжди був основою дослідницького поступу в будь-якій галузі науки. Ця тема була зреалізована в дослідженнях таких науковців, як Л. Захарченко, С. Хазрат, О. Якимович, Л. Лазоренко, В. Орлова, С. Новицкої, К. Столярської, К. Озарко, Р. Гайдай, С. Грицуленка та інших [63 – 73].

Ефективне управління персоналом, правильний розподіл кадрових ресурсів та їх продуктивне залучення є першочерговим завданням для менеджменту, тому питанню підбору керівників вищої ланки завжди приділялась особлива увагу. Так зокрема, М. Барік та Д. Дей вивчали оцінювання лідерства, С. Люсьєр та Р. Шюль досліджували питання спадковості ролі генерального директора в компанії, а Т. Себора навіть наводила власні критерії до підбору CEO організації [74 – 78].

Вивчення теоретичних аспектів кадрового резерву має перспективи дослідження, однак відсутність практичного підґрунтя для реалізації наукових пропозицій дослідників зумовлює їхнє ігнорування цього виду наукової роботи, зокрема огляду зовнішнього ринку кандидатів як однієї зі складових успішного формування кадрового резерву для позицій топ-менеджменту в компанії.

Огляд ринку допомагає організаціям оптимізувати свою компенсаційну стратегію та фонд оплати праці і при цьому пропонувати конкурентні умови для співробітників. Це дає у свою чергу можливість розширити зовнішній кадровий резерв компанії, збалансувати стратегії залучення, розвитку та аутсорсингу персоналу.

Такий огляд проводять, коли необхідно зреалізувати зміни в компанії або врахувати вплив зовнішніх факторів на людський капітал організації. Наприклад, зміна контексту організації, відносно якого вона працює, зокрема внутрішніх факторів — зміна бізнес- чи HR-стратегії, вихід на нові ринки, зміна внутрішніх моделей бізнес-процесів, оптимізації комерційної стратегії

та фонду оплати праці та інше; зовнішні — зміни у конкурентному середовищі, глобальні світові та регіональні зміни на ринку праці, зміни в правовому законодавчому полі та інше.

Отже, сталий розвиток сучасного підприємства неможливо уявити без формування кадрового резерву. Позиції вищої ланки управління не завжди вдається закривати внутрішнім переміщенням, незважаючи на те, що люди саме на цих ролях відповідають за довгострокове планування та успішність компанії. Це у свою чергу обумовлює потребу в огляді ринку кандидатів та необхідність дослідження цього питання в контексті складової формування кадрового резерву компанії. Огляд ринку кандидатів на позицію директора з персоналу є надважливим не тільки з точки зору свого практичного неопосередкованого впливу на бізнес-процеси організації, а й завдяки відносній новизні цього питання для української наукової спільноти. Розроблена модель дослідження має перспективу подальшої реалізації з урахуванням нових показників, критеріїв та умов функціонування ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕКРУТИНГУ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ (на прикладі української філії міжнародної 3PL-компанії FM Logistic)

2.1. Характеристика діяльності компанії в контексті тенденцій розвитку ринку логістичних послуг в Україні

Активні плани України на вступ до Євросоюзу та тісна інтеграція в європейський економічний простір у найближчі роки спонукають до дослідження ринку логістичних послуг в державі та окремих аспектів функціонування галузі. Як зазначалось вище, згідно з наявними прогнозами від Євростату, обсяги перевезень у континентальній Європі до 2050 р. збільшаться на 182 %, а європейські логістичні коридори будуть активно розвиватися у найближчі 5-7 років [1].

Світова практика оцінювання масштабів ринку дозволяє дослідити ринок логістичних послуг в Україні через призму обсягу послуг, що були реалізовані. Для більш точної демонстрації поточних тенденцій до розвитку чи стагнації даної галузі доцільно проаналізувати класифікацію видів економічної діяльності галузі логістичних послуг:

- Наземний і трубопровідний транспорт:
  - пасажирський залізничний транспорт міжміського сполучення;
  - вантажний залізничний транспорт;
  - інший пасажирський наземний транспорт;
  - вантажний автомобільний транспорт, послуги перевезення речей;
  - трубопровідний транспорт;
- Водний транспорт:
  - пасажирський морський транспорт;
  - вантажний морський транспорт;

- пасажирський річковий транспорт;
- вантажний річковий транспорт;

- Авіаційний транспорт:
  - пасажирський авіаційний транспорт;
  - вантажний авіаційний і космічний транспорт;
- Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- Поштова та кур’єрська діяльність.

За даними Державної служби статистики України розмір ринку логістичних послуг в країні зріс у 3,8 рази за останні 10 років [79]. Розглянемо більш детально динаміку обсягу реалізованої продукції організаціями ринку логістичних послуг за 2010-2019 рр. (рис. 2.1.2).

Рис. 2.1.2. Обсяг реалізованих логістичних послуг, млрд грн.*

**Джерело: складено автором на основі [79]*

На кінець 2019 року в Україні діяло 77,8 тис. постачальників логістичних послуг, що становить 86 % всіх підприємств, які належать до сфери "Транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність". Їх кількість ніколи не була сталою: наприклад, з 2010 по 2012 рр їх кількість зменшилася майже на 40 тис. (з 101,2 тис од. до 61,8 тис. од.), в наступні періоди спостерігалось відновлення, спад та знову зростання загальної кількості постачальників послуг логістичної галузі в Україні (рис. 2.1.3).

Рис. 2.1.3. Кількість постачальників логістичних послуг, тис. од.*

**Джерело: складено автором на основі [79]*

Детальний аналіз кількості суб'єктів діяльності, що надають логістичні послуги на українському ринку, продемонстрував, що в Україні превалюють підприємства, чий основний вид економічної діяльності полягає в перевезеннях вантажів залізничним, автомобільним та трубопровідним транспортом, а також підприємства в сфері складського господарства і допоміжної діяльності у сфері транспорту (рис. 2.1.4 та рис. 2.1.5).

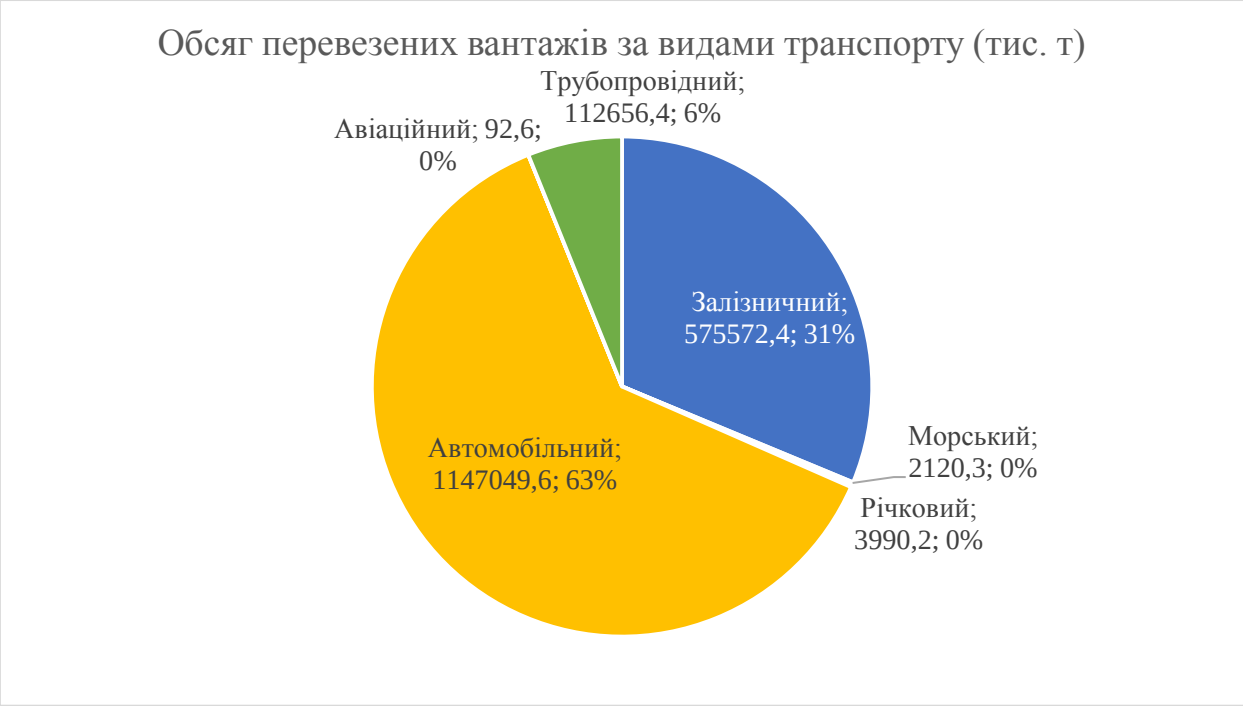

Рис. 2.1.4 Обсяг перевезених вантажів за видами транспорту (тис. т).*

**Джерело: складено автором на основі [79]*

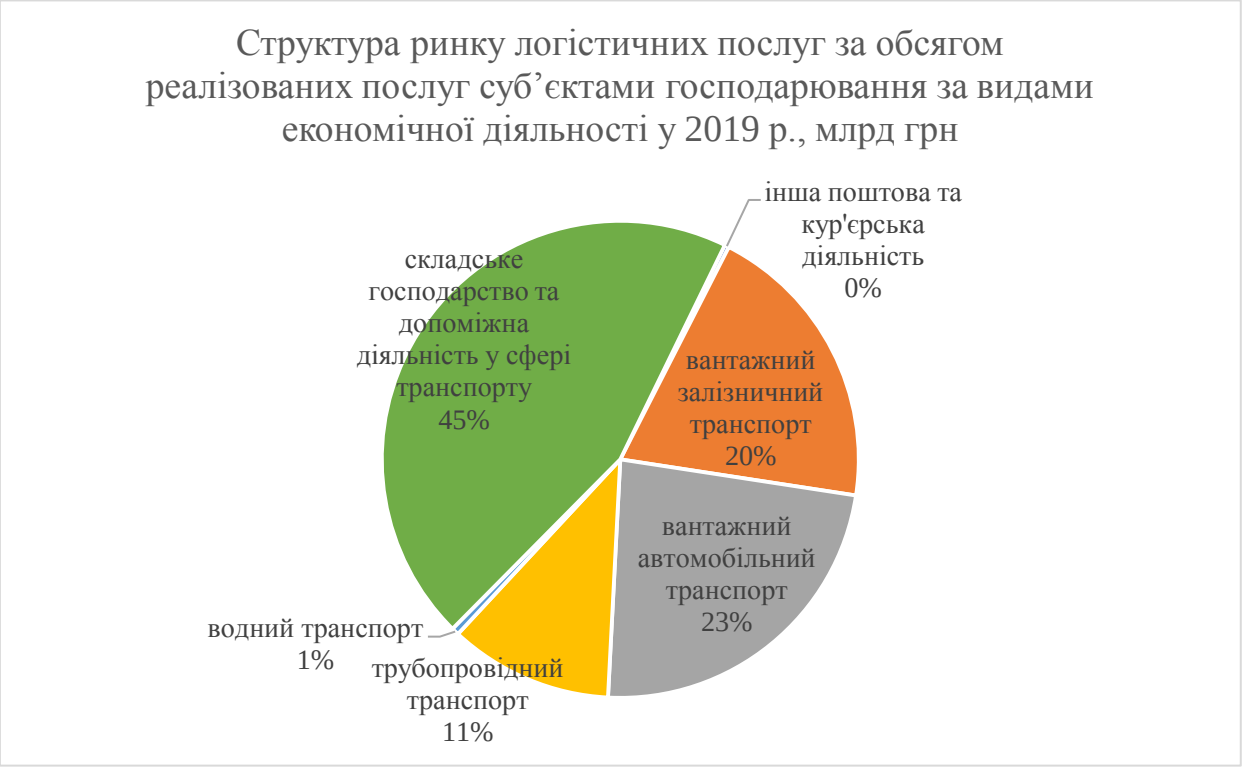

Рис. 2.1.5. Структура ринку логістичних послуг за обсягом реалізованих послуг суб'єктами господарювання за видами економічної діяльності у 2019 р., млрд грн.*

**Джерело: складено автором на основі [79]*

Розглядаючи структурування ринку логістичних послуг в Україні, можна чітко виокремити два сегменти: вантажоперевезення та послуги з експедиції, на які припадає 55,2 % від загального обсягу ринку, та складування та інша допоміжна діяльність з 44,8 % відповідно. Це спостереження певною мірою дає змогу підтвердити специфіку ринку логістичних послуг України з точки зору оцінки обсягів транспортних перевезень та складської логістики.

Для об'єктивного оцінювання динаміки та прогнозування тенденцій розвитку ринку логістичних послуг в Україні не можна не зактуалізувати увагу на основному ресурсі, що забезпечує ефективне функціонування будь-якої організації – на персоналі. На Рис. 2.1.6 показано чисельність зайнятих працівників на підприємствах, що надають логістичні послуги, в 2010-2019 рр.

Рис. 2.1.6. Чисельність зайнятих працівників на підприємствах, що надають логістичні послуги, за 2010-2019 рр., тис. осіб*

**Джерело: складено автором на основі [79]*

На фоні загальної тенденції до цифровізації варто розглянути IoT-технології, що будуть впроваджені у світовій логістичній галузі та зокрема в Україні (рис. 1.1.7).

Рис. 2.1.7. Види IoT-технологій, що застосовуються на ринку логістичних послуг*

**Джерело: складено автором*

Запровадження технологій IoT першочергово вплине на чисельність та структуру персоналу у сфері логістичних послуг, на формування корпоративних моделей компетентностей, що продукуватиме нові вимоги та нові управлінські технології в рекрутингу персоналу.

Компанія FM Logistic – це французька сімейна логістична компанія, що була заснована в 1967 році у Франції. На сьогодні організація діє в чотирнадцяти країнах Європи, Азії та Латинської Америки, налічує більше 27,000 працівників.

В Україні компанія представлена з кінця минулого століття, а для забезпечення безперебійної роботи та надання найкращих послуг клієнтам – оперує складом загальною площею 65,000 м^2 у Київській області (с. Дударків). Діаграма послуг, що надає компанія та основні сектори, що обслуговуються FM Logistic, представлені на діаграмах (рис. 2.1.1 та рис. 2.1.2).

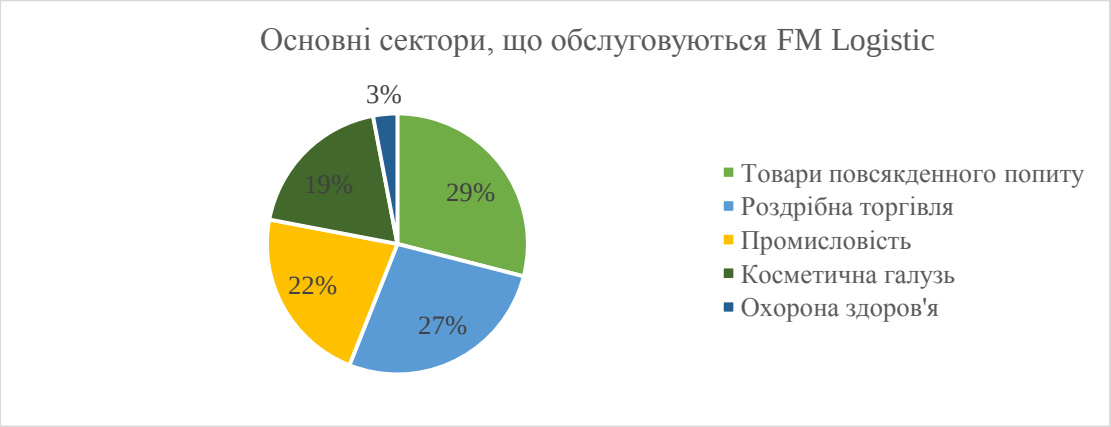

Рис. 2.1.1. Послуги, що надає FM Logistic Україна*

**Джерело: розроблено автором*

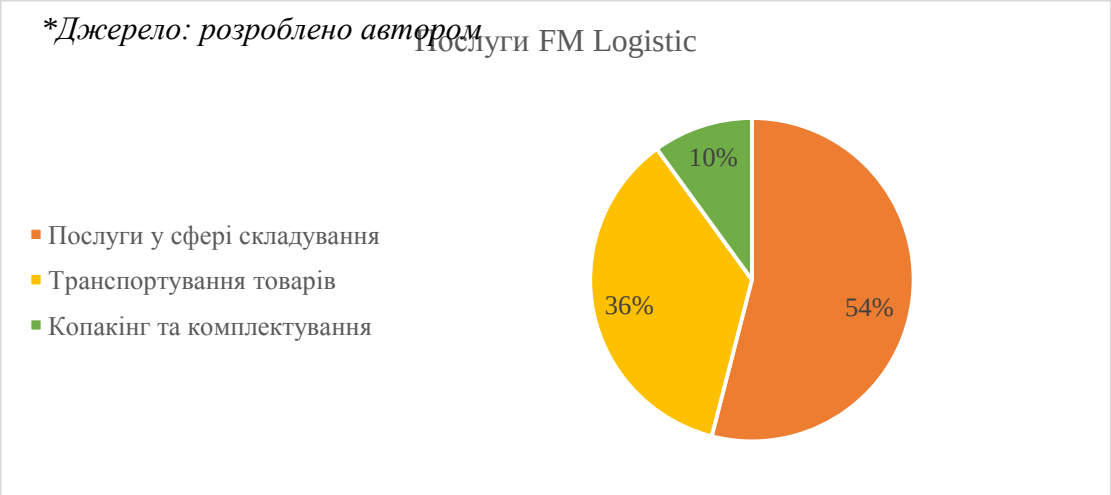

Рис. 2.1.2. Основні сектори, що обслуговуються FM Logistic Україна*

**Джерело: складено автором*

Чітка та стабільна організаційна структура – невід'ємна складова успішного та довгострокового економічного зростання для будь-якої компанії. На рис. 2.2.3 наведено схематичне зображення організаційної структури компанії FM Logistic.

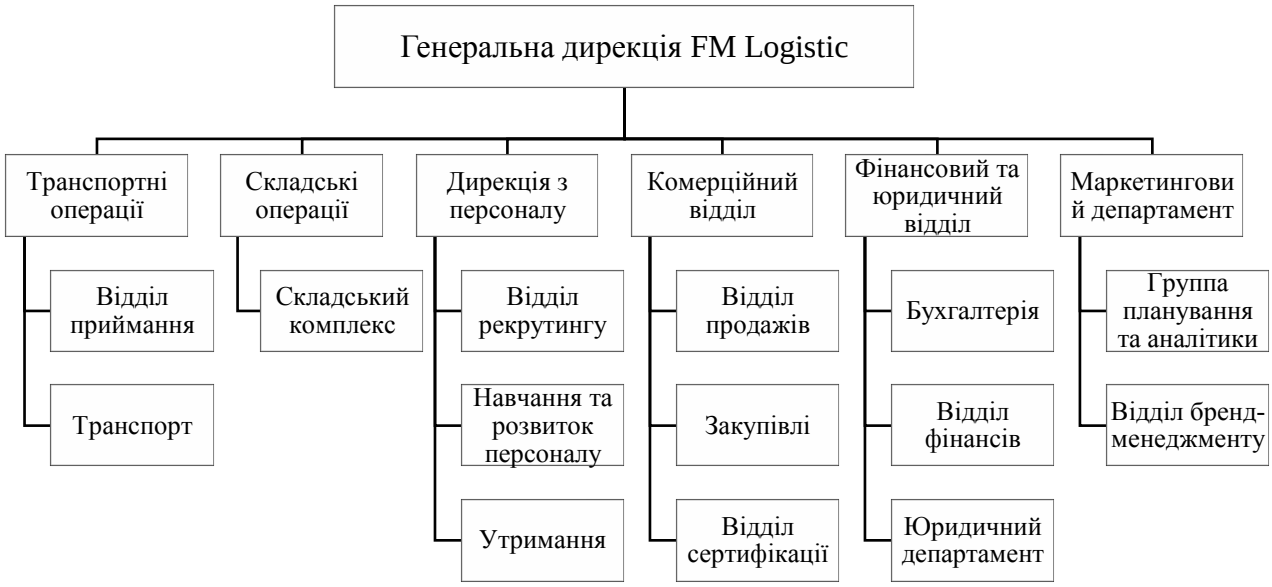

Рис. 2.2.3. Організаційна структура управління компанії FM Logistic*

**Джерело: складено автором*

За реалізацію управлінських функцій в компанії FM Logistic відповідають керівники відповідних відділів та департаментів. Особливістю реалізацій функцій менеджменту в організації є їх матрична структура та підпорядкування. Наприклад, директор з персоналу має адміністративне підпорядкування Генеральному директору та функціональне – директору з персоналу всієї групи. Такий спосіб організації дає змогу оперативно реагувати на виклики кожного з департаментів та забезпечувати розвиток бізнесу в цілому.

Системний підхід до управління персоналом в організації передбачає врахування взаємозв'язків окремих аспектів менеджменту персоналу та

виражається у формуванні кінцевих цілей, визначенні шляхів до їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що має на меті забезпечити процес комплексного планування організації та стимулювати системи роботи з персоналом.

Якщо ж розглядати функцію управління персоналом на прикладі FM Logistic та її інтеграцію в систему менеджменту даної компанії, то можна зробити висновки, що в рамках даної компанії управління персоналом розглядається перш за все як процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Серед основних функцій, що покладаються на систему управління персоналом в межах товариства FM Logistic виділяють, зокрема:

- визначення цілей і основних напрямів роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- мотивація персоналу;
- координація розроблених заходів;
- контроль виконання запланованих заходів.

Рівні управління персоналом в компанії поділяються на оперативний, тактичний та стратегічний. Оперативний – охоплює всю сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу впливу управління персоналом, тактичний – слугує відображенням залежності роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом, а стратегічний – підкреслює фокус організації на економічне зростання, здобуття організаційної та соціальної ефективності. Саме останній рівень відповідає в компанії за забезпечення конкурентоспроможності підприємства та реалізацію його ділової стратегії.

Управління персоналом у системі менеджменту FM Logistic неможливо розглядати без виділення його підсистем:

- підсистема *загального й лінійного керівництва*, що здійснює управління організацією та окремими функціональними й виробничими підрозділами;
- підсистема *планування*, що розробляє кадрову політику й стратегію, аналізує кадровий потенціал та ринок праці, організовує кадрове планування й прогнозує потреби в персоналі;
- підсистема *управління наймом та обліком персоналу*, що здійснює організацію рекрутингу персоналу, співбесіди, оцінки, відбір, облік приймання, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю і діловодством системи управління персоналом;
- підсистема *управління трудовими відносинами*, яка проводить аналіз та регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами й стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємин, управління взаємодією з профспілками;
- підсистема *забезпечення нормативних умов праці* – виконує функції дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, технічної естетики охорони праці, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб;
- підсистема *управління розвитком персоналу*. Відповідає за навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, періодичне оцінювання співробітників, організацію раціоналізаторської й винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри й службово-професійного просування;
- підсистема *управління мотивацією поведінки персоналу* – управління мотивацією трудової поведінки, нормування й тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, розроблення форм участі персоналу в прибутку, форм морального заохочення персоналу;

- підсистема *управління соціальним розвитком* здійснює організацію громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я й відпочинку, забезпечення дитячими установами, організацію соціального страхування;
- підсистема *розвитку організаційного страхування*;
- підсистема *правового забезпечення.*

2.2. Аналіз ринкового сегменту пропозицій кандидатів на позицію директора з персоналу для компанії FM Logistic

Стратегічно ефективне управління персоналом логістичної компанії є необхідним для довготривалого фінансового зростання компанії FM Logistic, тому нагальним та невідкладним управлінським завданням є створення кадрового резерву для позиції директора з персоналу.

Генеральний директор компанії FM Logistic чітко розуміє та оцінює перспективи заміщення цієї позиції внутрішнім переміщенням. Вони не є цілком однозначними, тому для нівелювання ризиків ним було ініційовано огляд зовнішнього ринку кандидатів на позицію директора з персоналу, щоб з одного боку проаналізувати ситуацію на ринку праці, а з іншого – оптимізувати в подальшому компенсаційну стратегію для цієї позиції, сформувавши при цьому ефективний фонд оплати праці.

Для оптимального виконання завдання було запропоновано розбити його на послідовні етапи, кожен з яких буде розглядатися поступово. та на заключному – проаналізувати отриманий список кандидатів.

На першому кроці пропонуємо синтезувати критерії підбору кандидатів. На цьому етапі була проведена розмова з Генеральним директором FM Logistic та виділено ряд критеріїв, які будуть включені до фінального списку.

Знання англійської мови на рівні upper-intermediate (вище середнього). Ця вимога була пов’язана із експатами, які працюють в компанії та на складському комплексу, зокрема. Для ефективної комунікації, вибудові довгострокових продуктивних трудових відносин Генеральним директором було прийнято рішення про володіння англійською мовою всіма топ-менеджерами компанії.

Чисельність персоналу, за яким був відповідальний кандидат, так званий headcount відповідного бізнес-юніту. Складський комплекс FM Logistic нараховує 560 співробітників, тому досвід роботи в поточній ролі зі схожими масштабами буде однозначною перевагою.

Компенсаційні очікування. Щоб зрозуміти, наскільки поточні фінансові можливості компанії відповідають загальноринковим тенденціям та чи потрібно оптимізувати компенсаційну стратегію з фондом оплати праці, було вирішено це питання виділити як додатковий критерій.

Корпоративний бекграунд. Цей підпункт включає в себе досвід роботи в компаніях, що схожі за своїми культурними цінностями на організацію FM Logistic. Міжнародна корпоративна школа є ефективним індикатором якості досвіду кандидата та гарантом отримання найкращих практик на ринку в даній сфері. Вона повинна допомогти уникнути кандидатам не виправданих очікувань від нової компанії та максимально спростити процес адаптації.

В загальному розумінні корпоративна культура визначається як сукупність видів певних неформальних процедур; як переважну філософію найкращих методів для досягнення корпоративних цілей. Управління корпоративною культурою є важливою складовою корпоративної стратегії, адже її формуванням та відповідністю належному рівню необхідно постійно цілеспрямовано керувати.

Готовність розглядати зовнішні пропозиції. Чи готовий кандидат впродовж короткого часу (зазвичай один-два місяці) завершити проекти в поточній компанії та приступити до виконання обов’язків в новій.

Наступним кроком виконання індивідуального завдання буде розробка алгоритму відбору компаній-місць працевлаштувань потенційних кандидатів. Хоча „правильний” корпоративний бекграунд відіграє важливу роль при доборі кандидатів, поточна компанія є критичною для розуміння специфіки задач та бізнесу, з яким доведеться зіштовхнутися в перший час роботи.

У процесі формування критеріїв до кандидатів було прийнято рішення про розробку пріоритезації компаній, де працюватимуть потенційні кандидати на включення в список. Зокрема, першим пріоритетом та компаніями, звідки кандидати будуть мати найбільшу цінність, будуть міжнародні логістичні компанії в Україні. Є сподівання, що кандидати обізнані про структуру складського логістичного бізнесу, спектру послуг, що він надає, та тенденцій до розвитку функцію управління персоналом в цій сфері.

На українському ринку представлено два підвиди міжнародних логістичних компаній. Перші займаються кур’єрськими перевезеннями, зазвичай використовують автомобільний транспорт, рідко комбінуючи їх з іншими видами перевезень. До таких компаній належать DHL Express, TNT Express (компанія була глобально придбана FedEx, але в Україні ще продовжує функціонувати під брендом TNT), Meest Express, UPS, Nova Poshta та Nova Poshta International (Нову Пошту було вирішено включити до списку завдяки прогресивному корпоративному бренду компанії та її позитивній репутації, через ці ж причини УкрПошта не присутня в переліку).

Наступним підвидом логістичних компаній, які будуть в першому пріоритеті, є класичні 3PL–компанії, які надають послуги стороннім компаніям зі складського зберігання товару, інколи доповнюючи свій асортимент послуг ще транспортними перевезеннями. До міжнародних гравців на ринку України належать DHL Global Forwarding, Kuehne + Nagel, GEFCO, DB Schenker, Raben, Ekol Logistics, UTEC Logistics, DSV та Rhenus Logistics.

Другим пріоритетом було прийнято рішення розглядати міжнародні компанії з сектору роздрібної торгівлі. Компанії з цього сегменту ринку схожі на логістичні тим, що їх кадрова структура поділяється на „блакитних" та „білих комірців". Якщо в логістиці перші представлені працівниками складу (бригадири, водії картів тощо), то в роздрібній торгівлі ними виступають касири та ті, хто розвантажує товар. Також важливим є те, що дані організації культивують схожі до товариства FM Logistic цінності та підтримують відповідний рівень корпоративної культури, тому є шанс, що кандидати з цих компаній швидше адаптуються в новій організації. Цей сектор ринку в Україні зокрема представлений класичною німецькою мережею Metro Cash&Carry, австрійським гравцем Billa, низкою французьких організації Auchan та Leroy Merlin, та рядом інших компаній: JYSK, Watsons та McDonald's.

Останнім пріоритетом серед компаній було вирішено виділити міжнародні компанії FMCG (fast moving consumer goods, товари повсякденного попиту). У цих організаціях є бажана корпоративна школа та зазвичай комунікація між підрозділами ведеться англійською. В Україні даний сектор умовно поділяється на компанії, що мають виробництво в межах країни, та решту.

До перших будемо відносити виробників молочної продукції (Lactalis, Danone, Bel), кондитерських виробів (Mondelez, Nestle), напоїв та соків (PepsiCo, Coca-Cola), алкогольних напоїв (Carlsberg, SunInBev), табачних товарів (Philip Morris, B.A.T., Imperial Tobacco) та інших (Procter & Gamble, Unilever, Jacobs Douwe Egberts). Хоч ці компанії і виробляють різні групи товарів, проте їх об'єднує те, що вони всі мають виробничі площадки в різних куточках України.

До другого типу компаній в основному належать експортери non-Food FMCG (товарів, що не придатні до харчування), зокрема Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson, SC Johnson, Henkel, Beiersdorf, Reckitt Benckiser,

Kimberly-Clark, хоча є й винятки: Danone Waters, Danone Nutricia, Mars, Ferrero, Red Bull.

Узагальнена таблиця з компаніями, які будуть детально розглянуті під час огляду ринку, наведена нижче.

Таблиця 2.3.1

Таргет-список компаній та індустрії

Компанії, що працюють у сфері логістичних послуг	**Роздрібна торгівля**	**FMCG компанії**
Кур'єрські перевезення	Metro Cash&Carry Billa Auchan Leroy Merlin JYSK Watsons McDonald's	*З виробництвом в Україні*
DHL Expess TNT Express (FedEx) Meest Express UPS Nova Poshta Nova Poshta International		Lactalis, Danone, Bel Mondelez, Nestle PepsiCo, Coca-Cola Carlsberg, SunInBev Philip Morris, B.A.T., Imperial Tobacco Procter & Gamble Unilever, Jacobs Douwe Egberts
3PL компанії		*Без виробництва в Україні*
DHL Global Forwarding Kuehne + Nagel GEFCO DB Schenker Raben Ekol Logistics UTEC Logistics DSV Rhenus Logistics		Colgate-Palmolive Johnson & Johnson SC Johnson, Henkel Beiersdorf Reckitt Benckiser Kimberly-Clark Danone Waters Danone Nutricia Mars, Ferrero, Red Bull

При виборі індустрій зверталася на увага на низку критеріїв. Наприклад, наявність в компанії так званих "блакитних комірців", оскільки складська діяльність нерозривно пов'язана з керуванням подібним персоналом, то нещодавній досвід роботи з ними є важливою вимогою. Саме тому такі індустрії як "Розваги та Медіа", "IT та High Tech", "Фінансові послуги", "Державна та Регуляторна діяльність", "Спортивна діяльність" та "Неприбуткові організації (non-profit)" було вирішено не розглядати.

Такі індустрії як "Фармакологічна", "Телекомунації" та "Лісообробка" хоч і певною мірою підпадають під перший критерій (штат компанії наполовину чи більше складається з "блакитних комірців"), але специфіка самого бізнесу змушує не розглядати компанії цих галузей.

Також було проаналізовано "Важку промисловість", що в Україні представлена компаніями з "Oil&Gas", "Енергетика та Хімікати" (Energy & Chemicals) та видобувальними організаціями (Mining & Metals). Компанії, що оперують на цьому ринку в основному українські (не використовують англійську в комунікаціях) та досить численні (наприклад, компанія Метінвест нараховує 60,000+ персоналу, тому директор з персоналу всієї організації буде "завелеким", а працівники у підпорядкуванні – скоріш за все не будуть мати стратегічного бачення, так званого helicopter view).

До другого пріоритету в розгляді індустрій було вирішено віднести "Агробізнес" та "Автомотів" (Automotive). Саме до компаній з цього сегменту є вірогідність вернутися у разі необхідності. Це рішення було продиктоване наступними факторами:

- компанії мають у своїй структурі "блакитні комірці", тому є вірогідність, що директору з персоналу з цих індустрій буде легко пристосуватися до складського бізнесу логістичної галузі;
- на ринку України є іноземні компанії в цьому сегменті, тому є вірогідність застосування англійської мови, як корпоративної мови;
- міжнародні компанії з цього сегменту зазвичай невеликі за чисельністю, тому є надію, що директор з персоналу мав досвід роботи не тільки зі схожим штатом, а й на стратегічному рівні для подібних масштабів бізнесу.

Наступним кроком став аналіз позицій, які можуть займати кандидати в описаних вище компаніях. Очевидно, що для ролі директора з персоналу кандидат повинен мати досвід співпраці з керівниками інших функцій, наприклад директором транспорту чи складських операцій, тому було прийнято рішення зосередити нашу увагу на кандидатах з позиціями

директор з персоналу, HR директор, HR бізнес-партнер, менеджер з кадрових питань, HR менеджер, керівник з розвитку талантів, регіональний HR директор, керівник юніт HR-бізнес-партнерів та на тих кандидатах, хто раніше займав ці позиції в цікавих для нас компаніях.

Результати огляду ринку було зібрано в таблицю з дотриманням конфіденційності особистих даних кандидатів.

Було узгоджено, що список готуватиметься англійською мовою, щоб була змога поділитися ним з співробітниками-експатами. До фінального варіанту таблиці було додано такі назви стовпців:

- назва компанії (за якою кандидата було додано до списку, описано вище);
- чисельність персоналу, за яку відповідає кандидат в даній ролі;
- назва поточної позиції;
- умовний номер кандидата;
- відкритість до зовнішніх пропозицій про роботу (допустимі варіанти відповідей – так, ні, так з вказуванням, через який час це буде можливо);
- володіння англійською (було обрано загальну класифікацію, за якою допустимі рівні виглядають так: elementary (базовий рівень, англійська не використовується в робочому середовищі), pre-intermediate (нижче середнього – певні знання мови є, але не використовується в бізнес-спілкуванні), intermediate (середній), upper-intermediate (вище середнього, в роботі англійська використовується в діловій переписці, але колег-експатів немає), advanced (просунутий рівень володіння), fluent (вільне володіння мовою)).

В результаті дослідження відкритих джерел та телефонних співбесід з кандидатами вдалося сформувати список зі 101 кандидата. Нижче наведено окремі фрагменти списку з отриманого огляду ринку з урахуванням описаних вище вимог та конфіденційності кандидатів.

Таблиця 2.3.2

Кандидати з міжнародних логістичних компаній

Company	Headcount	Position	Candidate		Open to Job Offers	English	Compensation EUR gross
International Logistic Companies in Ukraine							
DHL Expess	400	HR Director	**Candidate**	#1	Yes	Fluent	3,360 (current salary)
02/2010 - present: DHL International Ukraine, HR Director 09/2007 - 09/2009: ING Bank Ukraine, Senior HR Officer 06/2005 - 08/2007: Russian Trade Company "Reiting Kiev", HR director 09/2003 - 05/2005: Recruitment agency "Business Solutions", Senior Recruitment Officer							
DHL Global Forwarding Ukraine	140	HR Manager	**Candidate**	#2	Yes	Fluent	Not disclosed
05/2008 - present: DHL Global Forwarding, HR Manager 05/2006 - 05/2008: Vimpelkom (TM Beeline Ukraine), Compensations and Benefits Manager 07/2005 - 05/2006: AES Ukraine, Labor Economist							
Kuehne + Nagel	670-900	HR Director	**Candidate**	#3	No	Fluent	Not disclosed
07-08/2019 - prepares for relocation within Kuehne&Nagel 06/2007 - present: Kuehne + Nagel, HR Director 05/2000 - 06/2007: SC Johnson, HR Manager 11/1995 - 05/2000: PricewaterhouseCoopers, Consultant							
Kuehne + Nagel	670-900	HR Business Partner	**Candidate**	#4	Yes	Advanced	2,000 + annual bonus up to 2 base salaries
10/2017 - present: Kuehne + Nagel, HR Business Partner 11/2014 - 10/2017: UniCredit Bank Ukraine, Head of HR Business Partner Unit 03/2014 - 10/2014: UniCredit Bank Ukraine, Head of Compensation and Benefits 05/2011 - 02/2014: UniCredit Bank Ukraine, HR Business Partner 06/2010 - 04/2011: UniCredit Bank Ukraine, CIB Assistant 08/2007 - 04/2010: AEurotekh Jeremias, Manager of foreign economic activity/Interpreter							
Kuehne + Nagel	670-900	HR Business Partner	**Candidate**	#5	Yes	Advanced	1,700 + annual bonus, car (desired salary)

Продовження таблиці 2.3.2

12/2016 - present: Kuehne + Nagel, HR Business Partner 07/2012 - 12/2016: Kuehne + Nagel, Junior HR Generalist 09/2011 - 06/2012: Kuehne + Nagel, Intern

Таблиця 2.3.3

Кандидати з компаній, що займаються роздрібною торгівлею

International Retail							
Metro Cash & Carry	3,500	ex-HR Business Partner Store Operations	**Candidate**	#22	Yes (in 6 months)	Fluent	4,200 (current salary)
08/2018 - present: HR Diector, Amadeus IT Group 11/2017 - 08/2018: Metro Cash & Carry, HR Business Partner Store Operations 11/2013 - 11/2017: Oriflame Ukraine, Regional HR Manager Ukraine, Caucasus, Moldova 11/2013 - 03/2014: Oriflame Cosmetics Ukraine, HR Manager 01/2011 - 2013: Prosto Finance / ProFinbank (Société Générale Group), HR manager 11/2008 - 07/2010: Shell Exploration&Production Ukraine and UGV, HR manager 02/2008 - 10/2008: IG Sokrat, HR manager 03/2006 - 02/2008: Recruiting agency "Promotion", Recruiting manager							
Auchan	1,000+	HR Director	**Candidate**	#23	N/a	N/a	Not disclosed
01/2019 - present: Auchan Retail Ukraine, HR Director 10/2018 - 12/2018: Auchan Retail Ukraine, HR Development Director 07/2017 - 10/2018: Auchan Retail Ukraine, District Manager 10/2012 - 06/2017: Auchan Retail Ukraine, MV							
Billa	1,000+	HR Director	**Candidate**	#24	Yes	Advanced	Not disclosed
01/2018 - present: Billa Ukraine, Head of HR 07/2017 - 12/2017: Ecosoft., HR Advisor 04/2016 - 07/2017: Novyi, HR Director 07/2015 - 04/2016: Crystalbank, HR Director 08/2013 - 07/2015: Bank Credit Dnepr, Head of Development and Assessment 02/2007 - 08/2013: Erste Bank, Ukraine, Deputy Head of HR Department / Head of HR Training and Development							
Leroy Merlin	700	HR Director	**Candidate**	#25	Yes	Fluent	6,200 (desired salary)

Продовження таблиці 2.3.3

09/2016 - present: Leroy Merlin, HR Lead 07/2015 - 09/2016: Leroy Merlin, C&B Manager, Head of HR projects 01/2015 - 07/2015: Leroy Merlin, HR development projects 02/2013 - 01/2015: Leroy Merlin, Head of store HR department 05/2012 - 02/2013: Leroy Merlin, Training Manager 05/2008 - 05/2012: Leroy Merlin, Recruitment and Communication Manager 2003 - 2006: UNDP Ukraine, National Justice Adviser							
JYSK	470	Regional HR Manager	**Candidate**	#26	Yes	Fluent	7,800 + annual bonus, car (current salary)
03/2017 - present: JYSK, Regional HR Manager JYSK Nordic 07/2013 - 03/2017: JYSK, Country HR Manager JYSK Ukraine 04/2010 - 03/2013: Winner Imports Ukraine, HR Recruiter 05/2009 - 04/2010: Rainford, HR Specialist 07/2008 - 02/2009: Detsky Mir, HR Specialist							

Таблиця 2.3.4

Кандидати з FMCG компаній

FMCG							
Colgate-Palmolive	90	Head of HR&Admin Ukraine&Belarus	**Candidate**	#33	Yes	Fluent	1,800 + annual bonus up to 12% (current salary)
07/2017 - present: Colgate-Palmolive, Head of HR&Admin 11/2016 - 07/2017: Yuria-Pharm, Regional HR Manager 04/2014 - 11/2016: Modern Times Group MTG AB, Head of HR&Admin 10/2011 - 02/2014: Amadeus IT Group, HR Manager (Ukrane, Russia, Kazakhstan) 10/2008 - 10/2011: Nokia Siemens Networks, HR BP Services Business Unite / Turkey, Eastern Europe,Central Asia 05/2008 - 11/2008: Nokia Siemens Networks, HR Manager/ Azerbaijan 01/2006 - 04/2007: Nokia Siemens Networks, HR BP / Ukraine, Belarus 2002 - 2004: Scania Ukraine, PA to General Manager / HR Officer							
Procter & Gamble	550	International Benefits Project	**Candidate**	#36	Yes	Fluent	5,600 + annual bonus (desired salary)

Продовження таблиці 2.3.4

03/2016 - present: Procter & Gamble, Regional Compensation & Benefits Manager for IMEA region 01/2012 - 01/2014: Procter & Gamble, Regional Compensation & Benefits Leader for CEE region 07/2010 - 08/2011: Procter & Gamble, HR Manager Boryspil Plant 05/2008 - 10/2010: Procter & Gamble, Employee relations / C&B HR Manager, F&A HR manager 07/2007 - 05/2008: Procter & Gamble, Talent Development Manager Eastern Europe 08/2006 - 07/2007: Procter & Gamble, Organization Development Manager 07/2004 - 07/2006: Procter & Gamble, Recruiting manager 04/2004 - 07/2004: USC, Account manager 02/2003 - 03/2004: AIESEC, LC President							
Unilever	180	HR Business Partner (HRD)	**Candidate**	#37	Yes	Advanced	Not disclosed
06/2015 - present: Unilever, HR Business Partner Ukraine (HRD) 03/2006 - 06/2015: Cargill, HR Professional 2003 - 2006: Private notary, Private notary assistant 2001 - 2003: Donetsk Institute of Refrigerating Techniques, Engineer (scientific and technical documentation department) 1999 - 2001: Lawyer and private notary, Lawyer and private notary assistant							
Johnson & Johnson	N/a	ex-HR Lead Ukraine	**Candidate**	#38	No	Fluent	2,600 + annual bonus (current salary)
02/2019 - present: PwC, Human Capital Leader Ukraine 11/2018 - 02/2019: Johnson & Johnson, HR Lead Ukraine 03/2009 - 10/2018: Bayer, HR Business Partner 02/2008 - 03/2009: Bayer, HR Specialist 10/2006 - 02/2008: Bayer, Personal Assistant to GM 02/2016 - 05/2016: Bayer AG Schweiz, HR Business Partner							
SC Johnson	250	ex-HR Director	**Candidate**	#39	No	Fluent	3,300 (desired salary)
01/2019 - present: Philip Morris Ukraine, Manager, People & Culture Operations - Service Delivery 08/2015 - 01/2019: SC Johnson, Head of HR 02/2015 - 07/2015: GSK, HR Project Manager, Ukraine & BMC 06/2013 - 01/2015: SC Johnson, HR Business Partner 12/2010 - 05/2013: SC Johnson, HR Specialist 11/2008 - 12/2010: Mepha, HR Specialist/Payroll Accountant 05/2006 - 10/2008: Recruiting Agency Personnel, Leading Consultant/Deputy Finance Practice Leader							

Наведемо узагальнений аналіз отриманих результатів. Зі ста одного кандидата лише вісімнадцять працювали зі схожою чисельністю персоналу (від 400 до 740 співробітників).

Таблиця 2.3.5

Кандидати, які мали досвід роботи з подібним headcount

Company	Head-count	Position	Candidate		Open to Job Offers	English	Compensation EUR gross
DHL Expess	400	HR Director	**Candidate**	#1	Yes	Fluent	3,360 (current salary)
Raben	500	HR Manager	**Candidate**	#8	Yes	Fluent	Not dis-closed
Raben	500	ex-HR Director	**Candidate**	#9	No	Advanced	Not dis-closed
Leroy Merlin	700	HR Director	**Candidate**	#25	Yes	Fluent	6,200 (desired salary)
JYSK	470	Regional HR Manager	**Candidate**	#26	Yes	Fluent	7,800 + annual bonus, car (current salary)
JYSK	470	Country HR Manager	**Candidate**	#27	Yes	Fluent	6,000 + annual bonus (desired salary)
Procter & Gamble	550	HR Director	**Candidate**	#34	Yes	Fluent	Not dis-closed
Procter & Gamble	550	Plant HR Manager	**Candidate**	#35	Yes	Fluent	3,200 + annual bonus (desired salary)
Procter & Gamble	550	International Benefits Project	**Candidate**	#36	Yes	Fluent	5,600 + annual bonus (desired salary)
Lactalis	700	HR Business Partner, Industrial & Commercial	**Candidate**	#46	Yes	Intermedia te	2,400 (current salary)
Mondelez	approx. 500	HR Manager Integrated Supply Chain	**Candidate**	#55	Yes	Fluent	3,300 + annual bonus up to 24% (current salary)

Продовження таблиці 2.3.5

Jacobs Douwe Egberts	approx. 480	HR Director Ukraine	**Candidate**	#59	Yes	Upper-Intermediate	Not disclosed
Jacobs Douwe Egberts	approx. 480	HR Business Partner, MEA	**Candidate**	#60	No	Fluent	Not disclosed
Jacobs Douwe Egberts	approx. 480	HR Business Partner Operations, EEMEA	**Candidate**	#61	Yes	Fluent	5,000 + annual bonus (desired salary)
Jacobs Douwe Egberts	approx. 500	ex-Head of HR, EECA & MEA	**Candidate**	#62	Yes	Fluent	8,000 + annual bonus up to 50% (current salary)
B.A.T. Ukraine	500	Area HR Business Partner (New Generation Products)	**Candidate**	#93	Yes	Fluent	4,900 + annual bonus (desired salary)
B.A.T. Ukraine	550	Senior HR Business Partner (Production Function)	**Candidate**	#95	Yes	Fluent	1,700 + annual bonus (current salary)
Imperial Tobacco Ukraine	740	HR Director	**Candidate**	#99	Yes (in 12-24 months)	Fluent	Not disclosed

З них лише троє працює в логістичних компаніях:

Таблиця 2.3.6

Кандидати, що працюють в логістичних компаніях
та зі схожим до FM Logistic headcount

Company	Head-count	Position	Candidate		Open to Job Offers	English	Compensation EUR gross
DHL Expess	400	HR Director	**Candidate**	#1	Yes	Fluent	3,360 (current salary)
Raben	500	HR Manager	**Candidate**	#8	Yes	Fluent	Not disclosed
Raben	500	ex-HR Director	**Candidate**	#9	No	Advanced	Not disclosed

З цих кандидатів лише Кандидат №1 та Кандидат №8 готові розглядати пропозиції, обоє вільно володіють англійською та Кандидат №1 поділився, що наразі отримує фіксовану заробітну плату в 3,360 євро до сплати податків.

Якщо виникне нагальна потреба в заміщенні поточного менеджера, Кандидат №1 є ідеальним кандидатом з формальної точки зору.

Таблиця 2.3.7

Кандидат, що на момент огляду задовольняє всім вимогам

Company	Headcount	Position	Candidate		Open to Job Offers	English	Compensation EUR gross
DHL Expess	400	HR Director	**Candidate**	#1	Yes	Fluent	3,360 (current salary)

Перспективи розвитку логістичного ринку України спонукає шукати нові шляхи до реалізації задоволення його потреб. Детальний аналіз підприємств, що надають логістичні послуги в Україні, продемонстрував, що в країні переважають організації, що пропонують перевезення вантажів залізничним, автомобільним та трубопровідним транспортом, а також підприємства в сфері складського господарства.

Значна частка економічно активних людей в сучасній Україні задіяна в галузі логістичних послуг, про що свідчать дані Держстату, тому питання підбору кваліфікованих кадрів залишається актуальним. На прикладі однієї з українських компаній в сфері логістичних послуг було практично продемонстровано використання процесного підходу в рекрутингу як складової функції управління персоналом.

Були окреслені етапи цього процесу та описані важливі його складові з докладною характеристикою та аналізом. У процесі формування критеріїв до кандидатів було прийнято рішення про розробку пріоритезації компаній, де працюватимуть потенційні кандидати на включення в список. Також була закумульована увага на індустріях логістичних послуг, роздрібної торгівлі та товарів народного вжитку з перспективою розгляду аграрної та автомобільної індустрій в наступному розділі.

В процесі дослідження було проаналізовано 49 компаній і ідентифіковано 101 кандидата. Протягом добору кандидатів серед інших важливих критеріїв пріоритетним було виділено досвід роботи в логістичній компанії, згідно з яким з 18 кандидатів, що працюють зі схожим headcount, було відібрано лише трьох, що задовольняють вимогам.

Однак застосування додаткових критеріїв та наявна інформація засвідчили, що лише один кандидат є вірогідним заміщенням на позицію, що ще раз засвідчує складність добору і лімітованість ринку кандидатів на позиції директора з персоналу.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ FM LOGISTIC УКРАЇНА

При попередньому аналізі отриманого огляду ринку слід звернути увагу на обмежену чисельність кандидатів для прийняття вибору та оцінки реального стану ринку. Процес хедхантингу не дає стовідсоткового результату, тому варто продумати шляхи вирішення цієї проблемної ситуації. Єдиним варіантом розв'язання ситуації, що виникла, це пошук компромісу між очікуваннями замовника (в даному випадку Генерального директора) та реаліями українського ринкового сегменту пропозицій кандидатів на позицію директора з персоналу.

Найімовірнішою пропозицією, що надасть більший спектр кандидатів, є поступка рівнем англійської та індустрією, де працює кандидат, та розглядати компанії без залежності від пріоритету. Зокрема, це дасть змогу розширити список кандидатів до п'ятнадцяти осіб. Проаналізувавши цей випадок отримаємо наступні результати:

- середнім рівнем англійської буде "вільний";
- середній headcount, з яким доводилося працювати, становить 540 осіб;
- середні компенсаційні очікування по фіксованій заробітній платі кандидатів, хто погодився поділитися інформацією, становлять 4 770 євро до сплати податків.

Таблиця 3.1

Кандидати, список яких сформовано за першою альтернативою вирішення проблемної ситуації

Company	Head-count	Position	Candidate		Open to Job Offers	English	Compen-sation EUR gross
DHL Expess	400	HR Director	**Candidate**	#1	Yes	Fluent	3,360 (current salary)
Raben	500	HR Manager	**Candidate**	#8	Yes	Fluent	Not disclosed
Leroy Merlin	700	HR Director	**Candidate**	#25	Yes	Fluent	6,200 (desired salary)
JYSK	470	Regional HR Manager	**Candidate**	#26	Yes	Fluent	7,800 + annual bonus, car (current salary)
JYSK	470	Country HR Manager	**Candidate**	#27	Yes	Fluent	6,000 + annual bonus (desired salary)
Procter & Gamble	550	HR Director	**Candidate**	#34	Yes	Fluent	Not disclosed
Procter & Gamble	550	Plant HR Manager	**Candidate**	#35	Yes	Fluent	3,200 + annual bonus (desired salary)
Procter & Gamble	550	International Benefits Project	**Candidate**	#36	Yes	Fluent	5,600 + annual bonus (desired salary)
Lactalis	700	HR Business Partner, Industrial & Commercial	**Candidate**	#46	Yes	Intermediate	2,400 (current salary)
Mondelez	approx. 500	HR Manager Integrated Supply Chain	**Candidate**	#55	Yes	Fluent	3,300 + annual bonus up to 24% (current salary)

Продовження таблиці 3.1

Jacobs Douwe Egberts	approx. 480	HR Director Ukraine	**Candidate**	#59	Yes	Upper-Intermediate	Not disclosed
Jacobs Douwe Egberts	approx. 480	HR Business Partner Operations, EEMEA	**Candidate**	#61	Yes	Fluent	5,000 + annual bonus (desired salary)
Jacobs Douwe Egberts	approx. 500	ex-Head of HR, EECA & MEA	**Candidate**	#62	Yes	Fluent	8,000 + annual bonus up to 50% (current salary)
B.A.T. Ukraine	500	Area HR Business Partner (New Generation Products)	**Candidate**	#93	Yes	Fluent	4,900 + annual bonus (desired salary)
B.A.T. Ukraine	550	Senior HR Business Partner (Production Function)	**Candidate**	#95	Yes	Fluent	1,700 + annual bonus (current salary)

Ще одним способом вирішення проблемної ситуації, що виникла, є варіант поступитися чисельністю персоналу, з яким працював потенційний кандидат, і залишити цей аспект зоною для розвитку. При цьому пропонується залишити кандидатів тільки з логістичних компаній з урахуванням їх розумінню бізнесу. Виконавши ці критерії, отримаємо чотири кандидати. Двоє з них оцінюють свою англійську на рівні "fluent", та ми маємо чітке розуміння по поточному компенсаційному пакету одного з них.

Таблиця 3.2

Кандидати, список яких сформовано за другою альтернативою вирішення проблемної ситуації

Company	Head-count	Position	Candidate		Open to Job Offers	English	Compensation EUR gross
DHL Global Forwarding Ukraine	140	HR Manager	**Candidate**	#2	Yes	Fluent	Not disclosed

Продовження таблиці 3.2

UTEC Logistics	250	Head of HR	**Candidate**	#11	Yes	Upper-Intermediate	Not disclosed
TNT Express	150	HR Manager	**Candidate**	#13	Yes	Fluent	2,400 + annual bonus (current salary)
Rhenus Logistics	139	HR Manager	**Candidate**	#18	Yes	Pre-Intermediate	1,600 (current salary)

Наступним шляхом вирішення цієї проблемної ситуації вбачається такий сценарій: переманити потенційного співробітника з більш потужним досвідом, зокрема в роботі з численнішим headcount, кращим компенсаційним пакетом. Якщо розглянути всіх кандидатів, хто працював із 670-1 500 співробітників, має рівень англійської вище середнього та відкритий зараз до пропозицій, то отримаємо сім кандидатів, чий середній компенсаційний пакет становить фіксовану заробітну плату розміром 4 175 євро до сплати податків та річний бонус за результатами роботи.

Таблиця 3.3

Третій шлях вдосконалення проблемної ситуації в FM Logistic

Company	Head-count	Position	Candidate		Open to JO	English	Compensation EUR gross
Kuehne + Nagel	670-900	HR Business Partner	**Candidate**	#4	Yes	Advanced	2,000 + annual bonus up to 2 base salaries
Kuehne + Nagel	670-900	HR Business Partner	**Candidate**	#5	Yes	Advanced	1,700 + annual bonus, car (desired salary)
Billa	1,000+	HR Director	**Candidate**	#24	Yes	Advanced	Not disclosed
Lactalis	1,000	HR Director	**Candidate**	#45	Yes	Fluent	4,900 + annual bonus (current salary)
Coca-Cola Company	800	HR Business Partner for Supply Chain Function Ukraine & Moldova	**Candidate**	#75	Yes	Upper-Intermediate	Not disclosed

Продовження таблиці 3.3

Coca-Cola Company	900	HR Business Partner for Commercial Organization	**Candidate**	#76	Yes	Advanced	Not disclosed
Philip Morris Ukraine	1,500	Organizational Effectiveness Manager, People & Culture	**Candidate**	#90	Yes	Fluent	8,100 (current salary)

Способи вирішення проблемної управлінської ситуації, що виникла, мають й інші альтернативи: розширити список компаній за рахунок українських, збільшити кількість індустрій, за якими розглядати кандидатів, розширити географію пошуку тощо.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено теоретико-прикладне узагальнення управлінських технологій внутрішнього рекрутингу персоналу та запропоновано вирішення науково-практичного завдання, яке полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення внутрішнього рекрутингу персоналу в логістичній компанії FM Logistic Україна на основі аналізу українського ринкового сегменту пропозицій кандидатів на позицію директора з персоналу. Зазначене засвідчують такі теоретичні й науково-практичні висновки:

Розвиток логістичного ринку України спонукає шукати нові шляхи до реалізації задоволення його потреб. У контексті дослідження сучасного стану ринку логістичних послуг в Україні та аналіз тенденцій його розвитку отримані результати продемонстрували, що в українській економіці переважають підприємства, які пропонують перевезення вантажів залізничним, автомобільним та трубопровідним транспортом, а також підприємства в сфері складського господарства.

Значна частка економічно активних людей в сучасній Україні задіяна в галузі логістичних послуг, про що свідчать дані Держстату, тому проблематика підбору висококомпетентного персоналу залишається актуальною.

Проаналізувавши існуючі методики підбору персоналу за домінантними критеріями та місце процесу рекрутингу в сучасному підприємстві, було зроблено висновок, що вивчення теоретичних аспектів кадрового резерву має перспективи дослідження, однак відсутність практичного підґрунтя для реалізації наукових потенцій дослідників зумовлює їхнє ігнорування цього виду наукової роботи, зокрема огляду зовнішнього ринку кандидатів як однієї зі складових успішного формування кадрового резерву для позицій топ-менеджменту в компанії.

Докладний аналіз сучасного українського ринку праці сприяє оптимізації компенсаційної стратегії та формуванню належного бюджету оплати праці, створенню конкурентноспроможних умов для майбутніх співробітників. Подібна стратегія дозволяє сформувати зовнішній кадровий резерв тієї чи іншої компанії, прогнозувати та готувати майбутніх співробітників. Це дозволяє внести корективи у HR-стратегію, сприяє виходу на нові ринки, спонукає розвиток внутрішніх моделей бізнес-процесів, мотивує зміни внутрішніх моделей бізнес-процесів, оптимізує комерційну стратегію та фонд оплати праці, що у свою чергу сприяє глобальним світовим та регіональним змінам ринку праці, які вимагають законотворчого урегулювання.

Сучасні умови розвитку підприємництва немислимі без стратегічного, далекоглядного і покроково продуманого формування кадрового резерву. Оскільки позиції вищої ланки управління не завжди вдається закривати шляхом внутрішніх службових переміщень, незважаючи на те, що співробітники саме на певних ролях відповідають за довгострокове планування та успішність компанії, тому актуалізується проблема підбору професіоналів з відповідним спектром характеристик на вакантну посаду через ретельний аналіз українського ринкового сегменту пропозицій кандидатів.

При проведенні аналізу українського ринку кандидатів вищої ланки в галузі послуг зі складської логістики, було вирішено закцентувати увагу на докладному огляді ринкового сегменту пропозицій кандидатів на позицію директора з персоналу, оскільки ця позиція є надважливою не тільки з точки зору практичного неопосередкованого впливу на бізнес-процеси компанії, а й завдяки відносній новизні цього питання для української наукової спільноти. Запропонована у роботі модель дослідження має перспективу подальшої реалізації з урахуванням нових показників, критеріїв та умов функціонування ринку.

На прикладі однієї з українських компаній в сфері логістичних послуг було у практичній площині продемонстровано використання процесного підходу в рекрутингу як складової функції управління персоналом; окреслено етапи цього процесу та описано важливі його складові з докладною характеристикою та аналізом.

У процесі розробки оптимального набору критеріїв добору управлінського персоналу на позицію, що розглядається, було прийнято рішення про розробку пріоритезації компаній, де працюватимуть потенційні кандидати на включення до списку. Також була закумульована увага на індустріях логістичних послуг, роздрібної торгівлі та товарів народного вжитку з перспективою подальшого розгляду аграрної та автомобільної індустрій.

У процесі дослідження було проаналізовано 49 компаній та ідентифіковано 101 кандидата. Протягом підбору кандидатів серед інших важливих критеріїв пріоритетним було виділено досвід роботи в логістичній компанії, згідно з яким з 18 кандидатів, що працюють зі схожим headcount, було відібрано лише трьох, що задовольняють вимогам.

Проведений аналіз ефективності застосування розробленого алгоритму критеріїв та наявна інформація засвідчили, що лише один кандидат є вірогідним заміщенням на позицію, що ще раз підтверджує складність підбору і лімітованість ринку кандидатів на позицію директора з персоналу.

В контексті розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу внутрішнього рекрутингу в дослідженні було запропоновано декілька альтернатив вирішення проблемної ситуації, зокрема:

– знизити вимоги щодо рівня володіння іноземною мовою та накладені обмеження на індустрію. Цей спосіб дав змогу розширити список до 15 кандидатів;

– знехтувати вимогами щодо чисельності персоналу в підпорядкуванні і залишити це зоною для розвитку. У такому випадку вдалося отримати чотирьох кандидатів з логістичних бізнесі;

– пропозиція "перекупити" кандидата з більшої за кількістю персоналу компанії. Таким чином був би вибір з семи кандидатів.

Способи вирішення проблемної управлінської ситуації, що виникла, мають й інші альтернативи: розширити список компаній за рахунок українських, збільшити кількість індустрій, за якими розглядати кандидатів, розширити географію пошуку тощо.

В роботі аргументовано, що внутрішній рекрутинг здійснюється з використанням широкого спектру технологій залучення та подальшого відбору кандидатів на вакантну позицію (посаду) в організаційній структурі компаній, зокрема і задля формування кадрового резерву. Як засвідчив проведений аналіз, наразі гостро постала проблема створення зовнішнього кадрового резерву для тих компаній, які надають послуги сторонніх перевізників та зберігання продукції (матеріалів) і штат яких перевищує 500 осіб. Оскільки пропозиції претендентів на заміщення вакансій в цьому сегменті ринку праці обмежені, а логістичний бізнес має низку функціональних особливостей, HR-менеджерам та лінійному менеджменту доведеться шукати альтернативи для компромісних рішень. Серед таких альтернатив щодо технологій внутрішнього рекрутингу у кваліфікаційній роботі запропоновано: розширення фокусу сфер економічної діяльності з метою пошуку кандидата, який спроможний достатньо повно задовольнити вимоги стосовно особистісних якостей; пошук та залучення кандидатів з огляду "на перспективу", в яких наступним етапом реалізації кар’єрної траєкторії стане позиція "директор з персоналу"; аналіз поставлених вимог і пошук компромісних рішень на основі використання інноваційних методів і досконалих метрик визначення потенціалу кандидатів на заміщення вакантних позицій (посад).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт European Business Association. URL: http://www.eba.com.ua/uk
2. HR trends in the logistics industry. URL: https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/hr-trends-logistics-industry/
3. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
4. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. Особливості національного рекрутингу. Економічний вісник університету. 2018. Вип. 37 (1). С. 75-84.
5. Лобза А. В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. Молодий вчений. 2016. No 5. С. 87-90.
6. Герасимова В. О., Чирва В. С. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27 (2). С. 82-86.
7. Гетьман О. О., Шаляпіна А. С. Застосування сучасних персонал-технологій підбору і найму персоналу на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2017. Вип. 794. С. 23-32.
8. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 1. С. 61-64.
9. Шкурко Я. І. Особливості підбору персоналу в сучасних умовах: аналіз компетенцій співробітника в умовах віддаленого робочого місця. Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління. 2019. Вип. 1. С. 69-72.
10. Винничук Р. О. Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 2. С. 130-133.

11. Гетьман О. О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.
12. Вонберг Т. В., Головко А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. No 6. С. 313-318.
13. Павлощук О. О. Цифрова трансформація процесу наймання топ-менеджерів в 3PL компаніях як відповідь на виклики пандемії Covid-19, матеріали Міжнародної науково- практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Шевченківська весна 2022. Цифрова трансформація економіки в умовах пандемії Covid-19". 2022. Вип. 20. С. 62.
14. Герасименко О. О., Павлощук О. О. Технології внутрішнього рекрутингу в міжнародних логістичних компаніях: стратегічні домінанти нової реальності. Наукові перспективи. 2022. Вип. 4 (22). С. 112-122.
15. Качан К. П. Управління трудовими ресурсами / К. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Юридична книга, 2010. – 359 с.
16. Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти онтолого-правової характеристики та механізму їхньої реалізації // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – 2013. – No 3. – с. 174–182.
17. Божанова В. Ю., Русінко М. І. вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві // Економічний простір. – 2018. – No 12/2. – с. 35–40.
18. Іванов О. Є. Як закрити вакансію // Вершина, 2016. – 224 с.
19. М. Пул, М. Уорієра. Управління людськими ресурсами. – К., 2012. – 1200 с.
20. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с.

21. Бакірова Г. Х. Управління людськими ресурсами. – СПБ.: Речь, 2003. – 152 с.
22. Алін О. Н., Сальникова Н. І. Кадри для ефективного бізнесу. – К., 2015. – 248 с.
23. Єгоршин О. П. Управління персоналом. - Н. Новгород : НимБ, 2013. – 720 с.
24. Грехем Х. Т., Беннетт Р. Управління людськими ресурсами: Навч. посіб. — К. : ЮНити-дАНА, 2003. – 598 с.
25. Лухманова А., Сидорова А. Діагностика шукача роботи. – 2015. – 60 с.
26. Самигін С., Столяренко Л. Менеджмент персоналу. — К.: 2008 – 480 с.
27. Розанова В. А. Психология управления : учебное пособие. – м. : «журнал» Управление перосоналом. – 2003. – 416 с.
28. Лайм М. Спенсер-м., Сайн М. Спенсер. Компетенції персоналу: К. : Hіppo, 2009. – 384 с.
29. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2019. — 355 с.
30. Кулакова С.Ю. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах // С.Ю.Кулакова, В.В.Копейкіна, О.М.Зотова // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – 2018. – № 1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47
31. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2012. - № 4. - URL: http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3048
32. Сичова Н., Сичова А. Механізм формування кадрового резерву торговельного підприємства // Науковий журнал "Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля". – 2012. – No11(182), ч. І. – С. 443-449.
33. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств/ О.Єфімова//Персонал №2 – 2007. С. 67–72.

34. Асессоров П.С. Формування кадрового резерву компанії як стратегічна задача // 2015. No5 (051). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kompanii-kak-strategicheskaya-zadacha
35. Михайлова Т.Р. Сучасні підходи до формування кадрового резерву на підприємстві // 2015. URL: http://earchive.tpu.ru/bitstream/ 11683/29571/1/TPU193155.pdf
36. Дюжева М.Б., Роговская Н.И. Особенности формирования кадрового резерва // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2016. – No1. – С. 220-225.
37. Князєва О. А., Шамін М. В. Формування кадрового резерву для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2019. Вип. 5(139). С. 49-55. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-5-7.
38. Білорус Т. Формування кадрового резерву підприємства на основі методу таксономії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2018. No 4(199). С. 12-19.
39. Антонець І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. Управління розвитком. 2013. No 14. С. 122-124.
40. Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва. Вестник Томского государственного университета. 2010. No331. С. 132-134.
41. Чуланова О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации // Кадровик. – 2013. – No12. – С. 76-82.
42. Силаєва С.В., Виниченко М.В. Оценка кандидатов при работе с кадровым резервом // Новое поколение. – 2017. – No1. – С. 137-141.
43. Гончарук Н. Т. Кадровий резерв як один з механізмів формування та розвитку еліти в державному управлінні / Наталія Гончарук, Інна Сурай //

Державне управління та місцеве самоврядування. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – № 3(14). – С. 162–171.

44. Ярема Р. Т. Психотехнологія роботи з кадровим резервом на заміщення керівних посад в органах виконавчої влади. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2012. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_45
45. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с
46. Савченко А. Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища. URL : http:// www.repository.hneu.edu.ua/ jspui/bitstream/
47. Шостак Л. В., Болобан Є. О Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
48. Холодницька А. В. Сучасні технологій підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся No 1 (1), 2015, С. 61-64.
49. Богиня Д.П. Соціально-трудові відносини в Ук- раїні в контексті організації оплати праці та регулюван- ня доходів / Д.П. Богиня. — Україна: аспекти праці. — 2008.—No7.—С.3—8.
50. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 665 с.
51. Кодекс законів України про працю. – К., 2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08
52. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2 т. Т. 2. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. - 640 с.
53. Шегда А. В. Менеджмент: Посібник.. -К.: Знання , 2006. -645 с.
54. Щокін Г.В. Організація і психологія управління персоналом. Навчально-методичний посібник. - К: МАУП, 2002. - 832 с.
55. Лафта Дж. К. Ефективність менеджменту організації – М., 1999. – 320 с.

56. Грейсон Дж., О`Делл К. Американський менеджмент на порозі XXI ст.. М., 1991. 320 с.
57. Десслер Г. Управління персоналом. – М., 2004. – 800 с.
58. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – No 9. – С. 37-41.
59. Писаревська Г. І., Організація процесу зовнішнього рекрутингу // Бізнес Інформ. - 2015. - № 2. - С. 296-301. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49
60. Печуляк Ю. С. Умови співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та послуги, які вони пропонують в Україні // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 20. - С. 70-74. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_16
61. Маслова В.М. Кадровый резерв элемент системы развития персонала // Человеческий капитал. – 2013. – No7(55). – С. 86-92.
62. Жукова О. О. Кадровый резерв как одна из технологий развития персонала // Актуальные вопросы управления персоналом и экономика труда. – 2017. – С. 85-90.
63. Захарченко Л., Хазрат С., Якимович О. Забезпечення розвитку людського потенціалу підприємств в умовах інформатизації. European journal of economics and development. 2019. No 1. С. 62- 71.
64. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посібник. – Харків: ХДУХТ 2018. – 188 с.
65. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія / С. Е. Сардак, О. О. Третьяк. – Дніпропетровськ: Видавництво “Інновація”, 2009. – 157 с.
66. Сардак С.Е. Розвиток трудового потенціалу підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 231: У 9 т. – Т. ІІ. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 287-292.

67. Лазоренко Л. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємств зв'язку. Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. пр. 2018. No 1(23). С. 27-32.
68. Орлов В. М., Новицька С. С., Столярська К. М., Озарко К. С. Стратегія управління персоналом підприємства поштової сфери: монографія. Одеса, 2015. 164 с.
69. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів // Економіка України. – 2005. – No 3. – С. 49-56.
70. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом. Монографія / І.П. Мойсеєнко. – Львів: Аверс, 2007. – 304 с.
71. Князєва О.А. Сучасні складові людського капіталу / О.А. Князєва, О.Б. Кривцова // Інфраструк- тура ринку. Електронний науковий журнал. – Одеса, 2016. – Вип. 1. – С. 117-122.
72. Гайдай Р. Ф. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства з урахуванням його сутнісного змісту / Р. Ф. Гайдай // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – No 6, Т. 3. – С. 191-194.
73. Грицуленко С. І. Інтелектуальний потенціал в інноваційній моделі розвитку оператора зв'язку: дис. ... канд. екон. наук. Одеса, 2007. 228 с.
74. Barrick, M. R., Day, D. V., Lord, R. G., & Alexander, R. A. (1991). Assessing the utility of executive leadership. Leadership Quarterly, 2, 9-22.
75. Muller, R. (2004). Time, narrative, and organizational culture: A corporate perspective. Journal of Critical Postmodern Organization Science, 3, 1-13.
76. Lucier, C., Schuyl, R., & Spiegel, E. (2003). CEO succession 2002: Deliver or depart. strategy+business, 31 (www.strategy-business.com/ press/article). Bennis, W., & O'Toole, J. (2000, May-June). Don't hire the wrong CEO. Harvard Business Review, 171-176.
77. Khurana, R. (2001). Finding the right CEO: Why boards often make poor choices. MIT Sloan Management Review, 43, 91-95.

78. Sebora, T.C., & Kesner, I. F. (1996). The CEO selection decision process: Bounded rationality and decision component ordering. Journal of Multi- Criteria Decision Analysis, 5, 183-194.
79. Офіційний сайт Державного комітету статис- тики України [Електронний ресурс]. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua.

ДОДАТОК А

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2022.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ
В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19
DIGITAL
TRANSFORMATION

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Економічний факультет

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2022. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ-2022
ТОВ «НВП Інтерсервіс»

ЗМІСТ

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: СТАРТАПИ ТА ІННОВАЦІЇ

АКСЬОНОВА ГАННА. ПІДВИЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 10

БАЙРАК ІГОР. ПРІОРИТЕТИ ТА ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОСОБЛИВИЙ ПЕРІОД 12

БІЛОШАПКА ТИМОФІЙ. ПІДХОДИ ДО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО СВІТУ 14

ГЛЕВАЦЬКА НАТАЛЯ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ ЯК НОВІТНЬОЇ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 16

ЖИДИК ЯРОСЛАВ. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ 17

КОРОБКОВА ІРИНА. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА КЛІЄНТСЬКИЙ СЕРВІС В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛ 18

МАРКОВЕЦЬ ДАРИНА. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИ ДИСТАНЦІЙНІЙ ЗАЙНЯТОСТІ В НЕПЕРЕДБАЧЕНИХ УМОВАХ (ПАНДЕМІЯ І ВІЙНА) 20

МИСНИК НАТАЛІЯ. КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ЛІДЕРСТВА В ЕРУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ 22

ОТРАХ ЄВГЕНІЯ. РОЛЬ ІТ СЕКТОРУ В ЕКСПОРТНОМУ ПОТЕНЦІАЛІ УКРАЇНИ 24

САВЧУК СЕРГІЙ. ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СТАРТАПИ У СФЕРІ РОЗРОБКИ НАПІВПРОВІДНИКІВ 25

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА КОНТРОЛЮ: ПОГЛЯД У МАЙБУТНЄ

ВИНОГРОДСЬКА АНЖЕЛІКА. ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОБЛІК ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ 28

ГВЕНЕТАДЗЕ ЛІЯ. ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 29

КИРИЛЛОВ ОЛЕКСАНДР. ПЕРСПЕКТИВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В УКРАЇНІ 30

МАЄВСЬКА АННА. ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ ЗА «ЗЕЛЕНИМ» ТАРИФОМ 31

МУДРАК ЛІЛІЯ. РОЗРАХУНКИ З БЮДЖЕТОМ ПО ПДВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID – 19 32

МУКОЄД ОЛЕКСАНДРА. ОСОБЛИВОСТІ ОФОРМЛЕННЯ ПРАЦІВНИКА ДОБРОВОЛЬЦЕМ ДО ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ 32

ОСТАПЕНКО ВІТАЛІНА. ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ 35

ОХРИМЕНКО ОЛЕНА. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ 36

ПОЛТОРАЦЬКА МАРІЯ. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ 37

ЦВІГУН НЕЛЯ. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ:PRO ET CONTRA 39

ЧАПЛЯ ПАВЛО. ОСОБЛИВОСТІ КОЕФІЦІЄНТНОГО АНАЛІЗУ ПОКАЗНИКІВ ЗВІТУ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ 41

YANA RADENKO. FLEXIBLE REORIENTATION OF THE UKRAINIAN TAX SYSTEM DURING THE WAR 42

ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА ТА СТАТИСТИКА: ДОСЛІДНИЦЬКІ ПОШУКИ І РЕЗУЛЬТАТИ

ГОРОБЕЦЬ ЮРІЙ. СТАТИСТИЧНА КЛАСИФІКАЦІЯ КОМПАНІЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНОГО НАПРЯМКУ ЗАСОБАМИ МАШИННОГО НАВЧАННЯ 44

ЄФІМОВ АНДРІЙ. ОЦІНКА ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В США 45

ЖУРАВЕЛЬ МИРОН. СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА ТА СТАТИСТИКА», РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ НАВЧАННЯМ ТА ФАКТОРІВ, ЩО ЇХ ВИЗНАЧАЮТЬ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АНКЕТНОГО ОПИТУВАННЯ) 47

КОВАЛЬСЬКА МАРІЯ. СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В УКРАЇНІ 49

РУЧКА ПЕТРО. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ 51

СТАЩУК ЮРІЙ. СУЧАСНИЙ РИНОК КРИПТОВАЛЮТ: ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..53

ANASTASIIA SHKIRIA. THE ANALYSIS OF POLITICAL AND LEGAL ENVIRONMENT FOR ASKANIA-PACK ON THE EUROPEAN HONEY MARKET 55

МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ТРАНСФОРМАЦІЙ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

АФОНІНА НІКА. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЮВЕЛІРНИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19....58

ДВОРНИК ВІКТОРІЯ. СУЧАСНІ ПІДХОДИ В ОЦІНЮВАННІ ПРИВАБЛИВОСТІ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ....59

ЛАВРИЧЕНКО АННА. ПРІОРИТЕТИ В УПРАВЛІННІ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ, СПРИЧИНЕНОЇ ПАНДЕМІЄЮ COVID-19 61

ПАВЛОЩУК ОЛЬГА. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ НАЙМАННЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ В 3PL КОМПАНІЯХ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ПАНДЕМІЇ COVID-19....62

ПОПОВИЧ ПОЛІНА. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ....63

ЧУБАР ДІАНА. ЗНАЧЕННЯ АВТОМАТИЗОВАНОГО ТЕСТУВАННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 64

SVITLANA SVIDERSKA. PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN COSMETICS MARKET....65

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ: НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЯ

АТОЯН АНДРІЙ. НАПИСАННЯ БОТУ ДЛЯ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ФІРМИ-КОНКУРЕНТА 67

БІЛОШИЦЬКА ЯРОСЛАВА. МОДЕЛЮВАННЯ ПОКАЗНИКА ЖИТТЄВОЇ ЦІННОСТІ КЛІЄНТА 69

БОБРО ОЛЬГА. FCVAR МОДЕЛЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ЦІНОВИХ РЯДІВ ДОРОГОЦІННИХ МЕТАЛІВ ТА НАФТИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19....70

ВИНОКУРОВ АНДРІЙ. МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА НЕРІВНІСТЬ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ 72

ВІЗЕР ОЛЕКСАНДРА. КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ПОКАЗНИКА СТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ....73

ГОРБУНОВА ЯРОСЛАВА. ПЕРСОНАЛІЗОВАНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ: ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ 75

ІВАНИЦЬКИЙ МАКСИМ. ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ DATA SCIENCE НА ПІДПРИЄМСТВІ 76

КІНАХ АНГЕЛІНА. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ МЕТОДАМИ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ 77

КОСТЮШКО АНТОН. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТОМ ЗА ДОПОМОГОЮ CLV-МЕТРИКИ 79

КУЧАНСЬКА ГАННА. ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ....80

МАКСИМЧУК ОЛЕНА. РОЗВИТОК ТА ВИКОРИСТАННЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА DATA SCIENCE ПІД ЧАС COVID-19....82

НАЗАРЕНКО ДЕНИС. СКОРОБОГАТОВА НАТАЛЯ. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ....83

РУДЕНКО СЕРГІЙ. МОДЕЛЮВАННЯ ПОПИТУ НА ПОСЛУГИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ...84

ФЕДЧУН АНАСТАСІЯ. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ІНВЕСТУВАННЯ В СЕГМЕНТІ ESG ПІД ВПЛИВОМ COVID-19....85

ФІЛОГІНА АНАСТАСІЯ. МОДЕЛЮВАННЯ КОРЕЛЯЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ МЕТОДАМИ СКЛАДНИХ МЕРЕЖ....87

Наукові перспективи
Видавнича група
ISSN (print) 2708-7530
DOI: 10.52058/2708-7530-2022-4(22)
НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ
СЕРІЯ: "ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ", СЕРІЯ: "ПРАВО",
СЕРІЯ: "ЕКОНОМІКА", СЕРІЯ: "ПЕДАГОГІКА",
СЕРІЯ: "ПСИХОЛОГІЯ", СЕРІЯ: "МЕДИЦИНА"
Миру нашій Україні
Випуск 4(22)
2022

Наукові перспективи: журнал. 2022. № 4(22) 2022. С.394

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 24.09.2020 р. № 1188 журналу присвоєно категорію "Б" із галузей науки: державне управління, право та економіка. Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.09.2021 № 1017 журналу присвоєно категорію "Б" із психології

Рекомендовано до друку Президією громадської наукової організації «Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління» (Рішення від 27.04.2022, № 6/4-22)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ № 24436-14376Р від 09.06.2020 р.

Журнал видається за активної підтримки Інституту філософії та соціології Національної Академії Наук Азербайджану (Баку, Азербайджан) та КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м. Києва"

Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу та реалізації кращих традицій науки в Україні та за кордоном. Журнал висвітлює історію, теорію, механізми формування та функціонування, а, також, інноваційні питання розвитку державного управління, права, економіки, психології, педагогіки та медицини. Видання розраховано на дослідників, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків.

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), міжнародної пошукової системи Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.

Головний редактор:

Жукова Ірина Віталіївна — кандидат наук з державного управління, доцент, Проректор з наукової роботи ПВНЗ Університет Новітніх Технологій, директор Видавничої групи «Наукові перспективи», м. Київ, Україна

Заступники Головного редактора:

Дацій Олександр Іванович — доктор економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна);

Макаренко Олександр Миколайович — доктор медичних наук, професор, академік Міжнародної академії освіти та науки, професор кафедри загально медичних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна);

Непомнящий Олександр Михайлович — доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна);

Помиткіна Любов Віталіївна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна);

Сіданіч Ірина Леонідівна — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Київ, Україна);

Федоренко Владислав Леонідович — доктор юридичних наук, професор, DrHb - доктор хабілітований наук правничих (Польська академія наук), Заслужений юрист України, директор Науково–дослідного центру судової експертизи з питань інтелектуальної власності Міністерства юстиції України (Київ, Україна).

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

Авраменко Н.Л., Яремко І.І. 86
ПАРТНЕРСТВО ДЕРЖАВИ І ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Галкін В.В. 98
ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

Герасименко О.О., Павлощук О.О. 112
ТЕХНОЛОГІЇ ВНУТРІШНЬОГО РЕКРУТИНГУ В МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ: СТРАТЕГІЧНІ ДОМІНАНТИ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Годнюк І.В., Гуменюк І.Л., Шевчук О.В. 123
РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТУДЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ

Грибик І.І., Коваль С.О., Мирош Ю.Я. 132
АНАЛІЗ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОПЕРАТОРАМИ РУХОМОГО ЗВ'ЯЗКУ

Захаркевич Н.П., Арзянцева Д.А., Корюгін А.В. 145
РОЗВИТОК ЛОГІСТИКИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Копчак Ю.С., Дорошенко Т.М., Біланич Л.В. 156
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ ОБЛІКУ

Крочак О.І., Матрос О.М., Михайловина С.О. 168
АКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ ОБЛІКУ

Костьов'ят Г.І., Куриліна О.В., Гавриленко А.С. 181
ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кудин С.І., Федик М.В., Фурман Д.Г. 194
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

УДК 331.108.34:005.932

https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-112-122

Герасименко Оксана Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90-А, тел.: +38 (097) 496-66-30, https//orcid.org/0000-0002-1122-1189

Павлощук Ольга Олександрівна, здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальність «Менеджмент», освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90-А, тел.: +38 (099) 623-70-72, https://orcid.org/0000-0001-6434-4935

ТЕХНОЛОГІЇ ВНУТРІШНЬОГО РЕКРУТИНГУ В МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ: СТРАТЕГІЧНІ ДОМІНАНТИ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Анотація. В умовах становлення цифрової економіки міжнародна логістика набула нових координат розвитку. Сектор логістичних послуг успішно функціонував роками, але зі збільшенням масштабів онлайн-покупок та розвитком e-commerce логістичні постачальники стали користуватися все більшим попитом. В мінливому ринковому середовищі сфера логістики виконує стратегічну роль в ланцюгах поставок та в ланцюгах створення вартості на різних рівнях. Традиційні підходи до роботи вже не дозволяють справитись з навантаженням, але саме дефіцит кваліфікованих фахівців стає часто причиною затримки в розвитку компанії. У фокусі детермінант технологічного та санітарно-епідеміологічного характеру гостро постає проблема застосування ефективних управлінських технологій формування TOP-менеджменту як стратегічного центру в залученні висококваліфікованого та мотивованого персоналу. Саме тому акцент дослідження спрямований на огляд ринку кандидатів для позиції директора з персоналу 3PL компанії (third-party logistics), адже ця позиція є ключовою у вирішенні стратегічних завдань щодо залучення висококваліфікованого та мотивованого персоналу, з належною сформованістю hard та soft skills.

У статті наведено результати аналізу трьох індустрій, кандидати з яких найбільш задовольняють вимогам до позиції: міжнародні логістичні компанії, міжнародні гравці роздрібного ринку та міжнародні FMCG компанії, що працюють в Україні. У процесі роботи було закцентовано увагу на таких критеріях як штат персоналу у підпорядкуванні, володіння іноземною мовою, відкритість до пропозиції перейти в компанію та інше.

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

Підкреслено доцільність запровадження інноваційних методів та досконалих метрик оцінювання кандидатів на заміщення вакансій з метою формування зовнішнього кадрового резерву для позицій вищої ланки, оскільки, як засвідчує емпірія, існує ще багато прогалин в практичній реалізації цієї проблеми.

Ключові слова: внутрішній рекрутинг, зовнішній кадровий резерв, TOP-позиція HR-менеджменту, відбір кандидатів на заміщення вакансії.

Herasymenko Oksana Oleksandrivna, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor Department of Innovation and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine, 03022, Kyiv, Vasylkivska Street, 90-A тел.: +38 (097) 496-66-30, https//orcid.org/0000-0002-1122-1189

Pavloshchuk Olga Oleksandrivna, graduate of the second (master's) level, specialty 07 "Management", educational program " Management of Organizations and Administration" of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine, 03022, Vasylkivska Street, 90-A, tel.: +38 (099) 623-70-72, https://orcid.org/0000-0001-6434-4935

INTERNAL RECRUITMENT TECHNOLOGIES IN INTERNATIONAL LOGISTICS COMPANIES: STRATEGIC DOMINANTS OF THE NEW REALITY

Abstract. With the formation of the digital economy, international logistics has acquired new coordinates of development. The logistics services sector has been operating successfully for years, but with the increase in online shopping and the development of e-commerce, logistics providers have become increasingly in demand. In a constantly changing market environment, logistics plays a strategic role in supply chains and value chains at different levels. Traditional work approaches no longer allow to cope with the load, but it is the lack of qualified personal that often causes delays in the development of the company. The focus of technological and sanitary-epidemiological nature determinants is the problem of using effective management technologies for the formation of TOP management as a strategic center in attracting highly qualified and motivated staff. That is why the focus of the study was on reviewing the market of candidates for the position of HR Director for 3PL company, as this is key position in solving strategic tasks to attract highly qualified and motivated staff, with proper hard and soft skills.

The article presents the results of the analysis of three industries, the candidates of which meet the requirements for the position more precisely: international logistics companies, international retail market players and international FMCG companies operating in Ukraine. In the process of work, attention was focused on such criteria as

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

the staff of the subordinate, knowledge of a foreign language, openness to the external job offers etc.

The expediency of introducing innovative methods and perfect metrics for evaluating candidates for vacancies to form an external personnel reserve for senior positions is emphasized because, as the edition shows, there are still many gaps in the practical implementation of this problem.

Keywords: internal recruitment, external personnel reserve, top position of HR management, selection of candidates for vacancies.

Постановка проблеми. 20-ті роки XXI століття стали новою точкою відліку в системі координат міжнародної логістики. Проривні технології «Індустрії 4.0», структуровані інформаційно-комунікаційні мережі, масштабна діджиталізація бізнес-процесів внесли кардинальні корективи в глобальну екосистему, створюючи нові можливості та формуючи нові виклики для менеджменту. Нова економіка з різновекторною спрямованістю в її становленні та розвитку загострила потребу в висококомпетентних працівниках, які стали одним зі стратегічних пріоритетів в ресурсному забезпеченні компаній різних сфер економічної діяльності.

Нова реальність, в якій проявився вплив чинників технологічного та санітарно-епідеміологічного характеру, актуалізувала пошук ефективних управлінських технологій формування ТОР-менеджменту як стратегічного центру щодо залучення висококваліфікованого та мотивованого персоналу, з належною сформованістю hard та soft skills, з високим рівнем віддачі людського капіталу.

В національних екосистемах стратегічна місія забезпечення безперебійності у бізнес-комунікаціях між постачальниками, виробниками продукції (надавачами послуг) та споживачами покладена на логістику, в якій роль кровоносної системи в економічному організмі будь-якої країни відіграють вантажоперевезення. У розвиток попередньої тези підкреслимо: з одного боку, динаміка вантажоперевезень є свідченням розвитку, стагнації чи деградації окремих сфер економічної діяльності чи галузей промисловості; з другого боку, розвиненість та ефективність функціонування підсистеми вантажоперевезень та логістичної інфраструктури в цілому є однією з передумов конкурентоспроможності та стійкого розвитку економіки.

За наявними численними прогнозами, вже в найближчому постіндустріальному та постковідному майбутньому загальна чисельність працівників, зайнятих в масштабах світової економіки, буде значно меншою, проте потреба у висококваліфікованих фахівцях з фокусом на сучасних технологічних компетентностях зросте [1].

В таких умовах актуалізується наукова проблематика та прикладні управлінські технології рекрутингу в цілому, а також дослідження ринку праці в сегменті директорату людських ресурсів логістичних компаній. Науково-прикладні сценарії залучення працівників на ТОР-позиції в підсистемі

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

менеджменту персоналу, що базуються на результатах аналізу поточної ситуації на ринку праці, слугуватимуть передумовою безпомилкової реакції компанії на виклики сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковому доробку українських вчених проблематика внутрішнього рекрутингу (підбору персоналу) знайшла відображення на рівні теоретико-концептуальних аспектів та прикладних управлінських рішень, включаючи комплексне викладення організаційних, методичних та прикладних засад у взаємозв'язку з іншими функціями менеджменту персоналу та конкретизацією технологій і процедур [2], з'ясування особливостей національного рекрутингу в комбінаториці внутрішнього і зовнішнього рекрутингу [3], порівняння внутрішніх та зовнішніх джерел покриття потреби в персоналі [4], виокремлення особливостей наявних методів рекрутингу в сучасних умовах [5], змістовно-типологічну структуризацію персонал-технологій підбору та найму [6], особливості практичного використання сучасних технологій підбору персоналу з урахуванням їх сильних сторін [7], особливості підбору персоналу на основі компетентностей працівників з віддаленим режимом роботи [8] та в контексті талант-менеджменту [9], інноваційно-інтеграційні механізми підвищення ефективності процесів підбору та наймання персоналу [10], розвиток рекрутингу під впливом діджитал-технологій [11]. Специфіка рекрутингу персоналу логістичних компаній України в наявних наукових публікаціях розкрита через призму загальних критеріїв та методів оптимізації підбору персоналу [12].

Не зважаючи на наукове опрацювання різноманітних аспектів рекрутингу як органічної компоненти системи менеджменту персоналу, пошук ефективних управлінських технологій стосовно підбору висококомпетентних та мотивованих працівників на TOP-позиції департаменту людських ресурсів не втрачає актуальності. У переважній більшості наукових публікацій питання рекрутингу персоналу розглядаються без конкретизації позицій в організаційній структурі та належної аргументації управлінських технологій.

Метою статті є наукова аргументація технологій внутрішнього рекрутингу в логістичних компаніях з використанням методу експертних оцінок щодо ринку кандидатів на позицію HR-директора в українській філії міжнародної 3PL-компанії.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоздатність та конкурентоспроможність національних економік формується під впливом низки чинників, з-поміж яких одним з пріоритетів є структура екосистеми. Збалансований та стійкий розвиток сфери логістики, в якій органічно поєднується різнопланова структурована діяльність з управління товарними потоками, включаючи імпорт, експорт, внутрішні та зовнішні переміщення, безпосередньо впливає на забезпечення конкурентних переваг різнорівневих систем господарювання. В умовах турбулентного ринкового середовища за

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

логістикою закріплюється стратегічна роль не лише в ланцюгах поставок, а й в ланцюгах створення вартості на різних рівнях – від мікроекономічного до глобального.

За результатами аналітики 2020 року з ТОП-50 найбільших логістичних компаній світу на українському ринку представлені лише 12. Україна як країна з вигідним транзитним географічним положенням залишилася поза увагою 38 глобальних перевізників. Траєкторія подальшого розвитку та підвищення ефективності логістики визначається тенденціями автоматизації, діджиталізації, інтеграції [13], каталізатором яких стала пандемія COVID-19. Зі суттєвим збільшенням глобального ринку електронної комерції [14], послуги логістичних компаній стали затребуваними як ніколи раніше. Щоб знайти відповіді на нові виклики постковідної ери, 3PL-компаніям, представленим в Україні, потрібно бути готовими до вирішення питання з дефіцитом висококомпетентних фахівців.

Практика підтверджує: ключовим елементом успішної роботи компаній, що надають послуги сторонніх перевезень та зберігання, є формування довгострокової політики управління персоналом, яка обґрунтовує необхідність використання на практиці конкретних методів формування, розстановки, розвитку та використання персоналу з метою налагодження ефективної співпраці працівників з роботодавцем.

На основі узагальнення наукових публікацій нами сформовано алгоритм внутрішнього рекрутингу (рис. 1), в якому органічно поєднано набір (як систему заходів по залученню персоналу в організацію з метою створення досить повного списку кваліфікованих кандидатів для подальшого відбору) та поетапний відбір (як оцінювання потенціалу кандидатів на заміщення вакантної посади).

Імпульсом для реалізації функції рекрутингу є встановлений у процесі кадрового планування дефіцит персоналу, який може бути покритий за рахунок внутрішнього кадрового резерву або ж через зовнішні джерела шляхом наймання співробітників. Новим форматом вимог до працівників певної позиції нині стали корпоративні моделі компетентностей, а платформою їх розроблення – професійні стандарти.

На етапі формування списку претендентів для подальшого відбору використовується інструментарій пасивного (розміщення оголошень про вакансії на веб-сайтах) та активного пошуку (професійні соціальні мережі; особисті соціальні мережі; професійні інтернет-ресурси; чати та групи, де фахівці обмінюються знаннями у соцмережах та мессенджерах).

У процесі відбору кандидатів на заміщення вакантної позиції найбільш поширеним та універсальним інструментарієм є аналіз резюме, тестування, перевірка компетентностей в ассессмент-центрах, відбіркові співбесіди. Серед технологій оптимізації кадрового потенціалу – лізинг, аутсорсинг, аутстафінг персоналу.

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

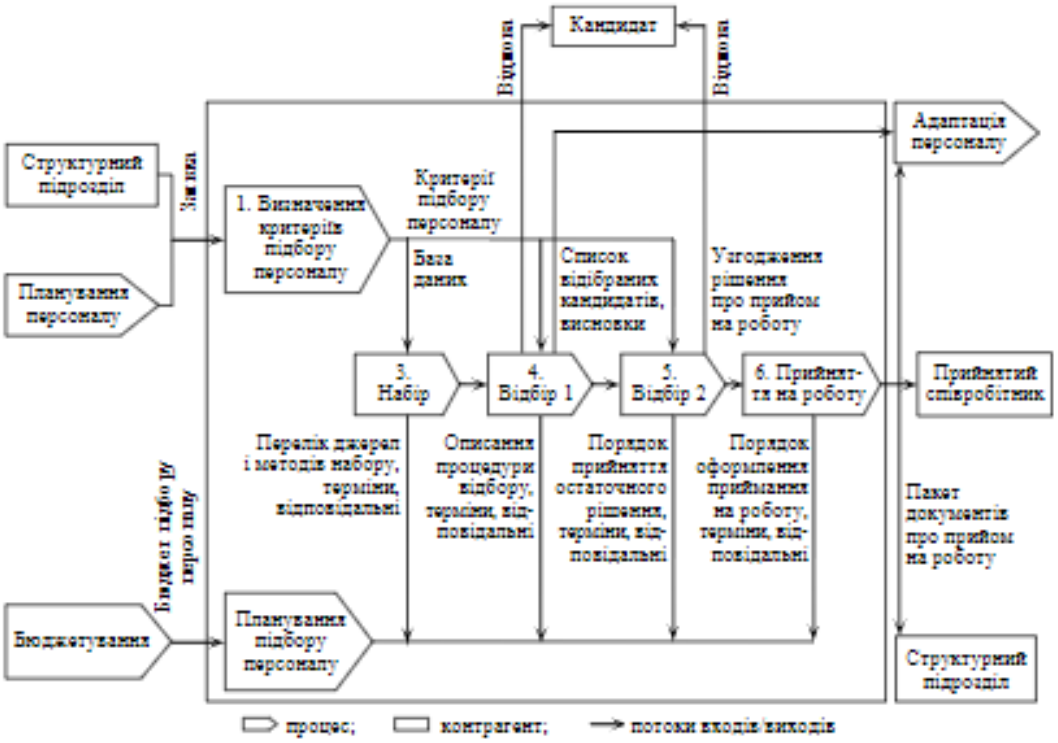

Рис. 1. Алгоритм процесу внутрішнього рекрутингу персоналу

Джерело: складено авторами.

Пошук, залучення та відбір претендента на заміщення ТОП-позиції в департаменті людських ресурсів є надважливим стратегічним та політичним завданням менеджменту 3PL-компанії. Через свою критичну значущість для компанії ця позиція обов'язково потребує формування зовнішнього кадрового резерву, який час від часу буде доповнюватися. Для вирішення завдання оновлення зовнішнього кадрового резерву як спеціально сформованої групи перспективних співробітників компанії, які володіють необхідними для заміщення посади професійними, діловими, особистісними та морально-етичними якостями, нами проведено експертне дослідження, до якого було залучено три індустрії та 49 компаній, зокрема 15 міжнародних логістичних провайдерів, 7 міжнародних FMCG компаній, 27 міжнародних retail-компаній з локацією в Україні. Чисельність респондентів експертного опитування – 101 особа.

Головними критеріями відбору кандидатів для зовнішнього кадрового резерву було визначено:

– чисельність співробітників, з якими безпосередньо співпрацює керівник (headcount);

– рівень володіння англійською мовою (можливі опції "вільне володіння (fluent)", "просунуте володіння (advanced)", "вище середнього (upper-intermediate)", "нижче середнього (intermediate, pre-intermediate, elementary))";

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

– наповненість компенсаційного пакету;
– відкритість до пропозицій та готовність до переходу в іншу компанію.

За результатами проведеного опитування було виявлено:

– у розрізі питання *рівень володіння англійською мовою* (рис. 2):
  – більше половини кандидатів (54) оцінили свій рівень володіння як "вільне володіння" (fluent);
  – 16 та 10 кандидатів визначили свій рівень відповідно як "просунутий" (advanced) та "вище середнього" (upper-intermediate) відповідно;
  – 9 кандидатів оцінили свій рівень як середній і нижче;
  – 12 кандидатів відмовилися оцінювати свій рівень володіння іноземною мовою.

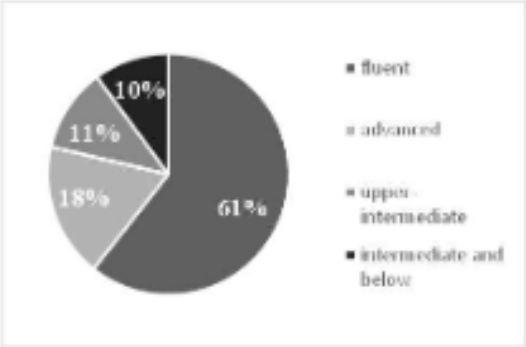

Рис. 2. Рівень володіння англійською мовою серед кандидатів.
Джерело: складено авторами.

– в питанні *заробітна плата та змістове наповнення компенсаційного пакету* (рис. 3) (зі 101 опитаного кандидата 54 погодилися поділитися інформацією щодо рівня поточної компенсації та наповненості компенсаційного пакету):
  – більше половини респондентів (33) отримують щорічний бонус за виконання встановлених ключових показників ефективності (KPI);
  – ніхто з респондентів не отримує заробітну плату нижче 1 000 євро (тут і надалі наведені суми до виплати податків, гросс);
  – п'ятеро кандидатів отримують менше 2 000 євро і відповідають в середньому за 300-500 осіб персоналу;
  – 14 кандидатів отримують 2 000 ÷ 3 000 євро, залежність від headcount встановити не вдалося: кандидати мають штат від 50 до 2 500 співробітників.
  – 19 кандидатів отримують винагороду від 3 000 до 4 000 євро та відповідають за headcount в середньому 1 000+ співробітників;

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

– 7 та 9 кандидатів отримують відповідно 5 000 ÷ 7 000 євро та 7 000+ євро та відповідають за headcount в середньому 3 000 співробітників з піком в 28 000 осіб.

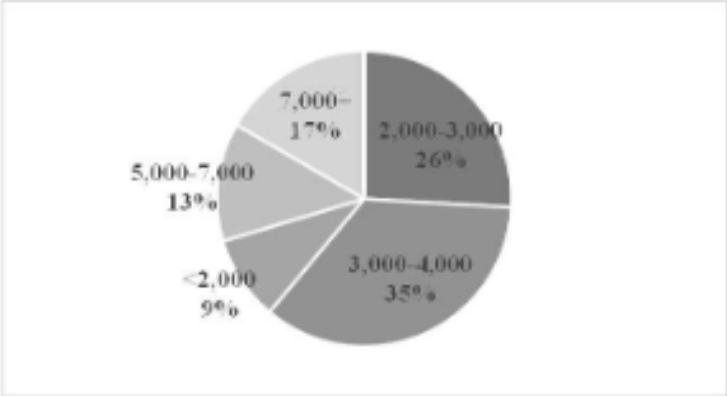

Рис. 3. Заробітна плата кандидатів.

Джерело: складено авторами.

– стосовно *готовності до переходу:*
  - на момент опитування (вересень 2021 року) 21 кандидат не був готовий розглядати зовнішні пропозиції;
  - 59 кандидатів були готові обговорити нові можливості та у разі позитивного завершення випробувальних етапів перейти в нову компанію впродовж одного-двох місяців;
  - 8 кандидатів були готові розглянути зовнішні пропозиції, але на перехід будуть готові не відразу або з певними умовами, зокрема:
    - 6 кандидатам потрібно буде більш як півроку на перехід;
    - 1 кандидат перейде лише у разі регіональної позиції з відповідальністю за ряд країн;
    - 1 кандидат готовий розглядати перехід лише в разі пропозиції від міжнародної компанії.
  - 13 респондентів не дали чіткої відповіді або їм потрібно було більше деталей, щоб проявити готовність.

Ретельний аналіз зазначених вище критеріїв відбору засвідчив брак фахівців за декількома напрямками:

1. Для компаній середнього розміру (700 ÷ 1 000 співробітників) пропозицію отримали лише три професіонали із середньою заробітною платою в розмірі 6 400 євро плюс річний бонус.
2. Для великих за штатом компаній (2 000 ÷ 4 000) – три кандидати із заробітною платою – 5 000 євро в місяць плюс річний бонус.

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

3. Для дуже великих компаній (8 000+ співробітників) – два кандидати із зарплатними очікуваннями в 9 000 євро та бонусний пакет (в разі переходу).

Було також діагностовано слабку мовну підготовку в компаніях, де HR-функція країни рапортує в країну пострадянського простору. Так із дев'яти кандидатів, які оцінили свій рівень як середній або нижче, семеро підпорядковуються регіональному HR-директору, що базується в країні пострадянського простору. Наведені дані можуть свідчити про комунікативні бар'єри при вирішенні бізнес-питань та відірваності українського ринку від глобальних стратегій в питанні управління людськими ресурсами.

Висновки. Внутрішній рекрутинг оперує широким спектром технологій залучення та подальшого відбору кандидатів на вакантні позиції в організаційній структурі логістичних компаній, в тому числі і з метою формування кадрового резерву. Проведений аналіз засвідчив, що наразі гостро актуалізується проблема забезпечення зовнішнього кадрового резерву для компаній, що надають послуги сторонніх перевізників і зберігання та чий штат перевищує 1 000 осіб. Через обмеженість пропозиції в цьому сегменті ринку праці та специфіку бізнесу HR-менеджерам та лінійному менеджменту доведеться йти на компроміс. Серед альтернатив у технологіях внутрішнього рекрутингу пропонується розглядати такі як розширення фокусу сфер діяльності заради пошуку кандидата, який спроможний задовольнити вимоги в частині особистісних якостей; дослідження кандидатів "на перспективу", у яких наступним етапом у кар'єрній траєкторії буде позиція "директор з персоналу"; аналіз поточних вимог та пошук компромісу на основі запровадження інноваційних методів та досконалих метрик оцінювання кандидатів на заміщення вакансій.

Перспективи подальших розвідок авторів визначаються проблематикою менеджменту персоналу, зокрема рекрутингу, в постковідний та післявоєнний періоди в Україні.

Література:

1. HR trends in the logistics industry. [Електронний ресурс]. URL: https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/hr-trends-logistics-industry/
2. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
3. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37 (1). С. 75-84.
4. Лобза А. В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 87-90.
5. Герасимова В. О., Чирва В. С. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27 (2). С. 82-86.
6. Гетьман О. О., Шаляпіна А. С. Застосування сучасних персонал-технологій підбору і найму персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2017. Вип. 794. С. 23-32.

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

7. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся.* 2015. Вип. 1. С. 61-64.

8. Шкурко Я. І. Особливості підбору персоналу в сучасних умовах: аналіз компетенцій співробітника в умовах віддаленого робочого місця. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління.* 2019. Вип. 1. С. 69-72.

9. Винничук Р. О. Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2017. Т. 22, Вип. 2. С. 130-133.

10. Гетьман О. О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.

11. Вонберг Т. В., Головко А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ.* 2020. № 6. С. 313-318.

12. Петровська О. М., Бендяк А. В. Оптимізація шляхів підбору персоналу логістичних компаній України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. Вип. 1. С. 185-190.

13. Новікова І. Основні тренди логістичного ринку в Україні [Електронний ресурс]. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/18/679908/

14. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/

References:

1. HR trends in the logistics industry. URL: https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/hr-trends-logistics-industry/

2. Tsymbaliuk, S. O. (2019). Rekrutynh personalu : pidruchnyk. [Staff recruitment]. *Kyiv : KNEU* [in Ukrainian].

3. Zlenko, A. M., Isajkina, O. D., & Miroshnichenko D. A. (2018). Osoblyvosti natsional'noho rekrutynhu. [The Features of national recruiting]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu– University Economic Bulletin. Issue 37 (1),* 75-84. [in Ukrainian].

4. Lobza, A. V., & Klymenko, C. Yu. (2016). Osoblyvosti pidboru personalu na suchasnykh ukrains'kykh pidpryiemstvakh, tendentsii rozvytku rekrutynhu. [Features of staff selection to modern Ukrainian enterprises, development trends recruiting]. *Molodyj vchenyj. Young Scientist. no 5,* 87-90. [in Ukrainian].

5. Herasymova, V. O., & Chyrva, V. S. (2018). Innovatsijni metody rekrutynhu v suchasnykh umovakh. [Innovative methods of recruiting in modern conditions]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies. Issue 27 (2),* 82-86. [in Ukrainian].

6. Het'man, O. O., & Shaliapina, A. S. (2017). Zastosuvannia suchasnykh personal-tekhnolohij pidboru i najmu personalu na vitchyznianykh pidpryiemstvakh. [Application of modern personnel-technologies for personnel searching and hiring on domestic enterprises]. *Naukovyj visnyk Chernivets'koho universytetu. Ekonomika – Scientific Journal of Chernivtsi University. Economics. Issue* 794, 23-32. [in Ukrainian].

7. Kholodnyts'ka, A. V. (2015). Suchasni tekhnolohii pidboru personalu ta mozhlyvosti ikhn'oho praktychnoho vykorystannia. [The current technologies of selection of the staff and the possibilities of their practical use]. *Naukovyj visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia. Issue 1,* 61-64. [in Ukrainian].

8. Shkurko, Ya . (2019). Osoblyvosti pidboru personalu v suchasnykh umovakh: analiz kompetentsij spivrobitnyka v umovakh viddalenoho robochoho mistsia. [Peculiarities of personnel selection in modern conditions: analysis of the employees competencies working remote]. *Chernihivs'kyj naukovyj chasopys. Seriia 1 : Ekonomika i upravlinnia – Chernihiv scientific journal. Series 1: Economics and management. Issue 1,* 69-72.

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 4(22) 2022

9. Vynnychuk, R. O. (2017). Osoblyvosti pidboru personalu v systemi talant-menedzhmentu orhanizatsii. [Features of recruitment in the talent-management system of organization]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriia : Ekonomika – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. Vol. 22, Issue 2,* 130-133. [in Ukrainian].

10. Het'man, O. O., & Petrenchuk, N. V. (2014). Orhanizatsijni mekhanizmy pidboru, najmu ta adaptatsii personalu. [Organizational mechanisms of selection, hiring and adaptation of the staff]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriia : Ekonomika – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. Economics. Vol. 19, Issue 2 (5),* 30-34. [in Ukrainian].

11. Vonberh, T. V., & Holovko, A. A. (2020). Rekrutynh personalu v epokhu didzhytalizatsii. [Recruiting Staff in the Age of Digitalization]. *Biznes Inform – Business Inform. no 6,* 313-318. [in Ukrainian].

12. Petrovs'ka, O. M., & Bendiak, A. V. (2020). Optymizatsiia shliakhiv pidboru personalu lohistychnykh kompanij Ukrainy. [Optimization of ways for selection of logistics companies personnel in Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy business and management. Issue 1,* 185-190. [in Ukrainian].

13. Novikova, I. Osnovni trendy lohistychnoho rynku v Ukraini. [The main trends of the logistics market in Ukraine]. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2021 /11/18/679908/

14. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/

АНОТАЦІЯ

Павлощук О. О. Управлінські технології рекрутингу персоналу у сфері логістичних послуг. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент", освітньо-наукової програми "Менеджмент організацій і адміністрування". Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є поглиблення теоретико-концептуальних засад, аналіз практичних аспектів рекрутингу персоналу в логістичній компанії та розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу в умовах діджиталізації економіки. У роботі висвітлено проблеми технологій добору управлінського персоналу в логістичних компаніях в Україні. У роботі також здійснено аналіз відомих методик відбору персоналу та окреслено проблематику розробки алгоритму оптимальних критеріїв для добору персоналу, що корелюють із сучасними вимогами ринку праці, визначено напрями вдосконалення критеріїв цього добору та запропоновано науково-прикладний сценарій внутрішнього рекрутингу персоналу, що базується на застосуванні процесного та системного підходів з узагальненням технологій рекрутингу та передбачає заміщення вакансії топ-рівня альтернативними способами вирішення управлінської проблеми.

Ключові слова: внутрішній рекрутинг, зовнішній кадровий резерв, ТОР-позиція HR-менеджменту, відбір кандидатів на заміщення вакансії.

SUMMARY

Pavloshchuk O. O. Management technologies of recruitment in the field of logistics services. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

The aim of the work is to deepen the theoretical and conceptual foundations, analyze the practical aspects of recruiting staff in a logistics company and develop scientific and applied recommendations for improving this process in a digitalized economy. The work highlights the problems of technologies for the selection of management staff in logistics companies in Ukraine. The manuscript also analyzes the known methods of personnel selection and outlines the development of an algorithm of optimal criteria for personnel selection, which correlates with modern labor market requirements, identifies areas for improving the selection criteria and offers a scientific and applied scenario of internal recruitment based on systemic approaches with the generalization of recruitment technologies and involves the replacement of top-level vacancies with alternative ways to solve management problems.

Keywords: internal recruitment, external personnel reserve, top position of HR management, selection of candidates for vacancies.