

УДК 334.72:005.95]:005.336.2

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
м. Луцьк, ORCID ID: 0000-0002-9059-7271,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

Хілуха Оксана,
кандидат економічних наук, доцент,
Львівський університет бізнесу та права,
кафедра економіки підприємства та інформаційного забезпечення,
м. Львів, ORCID ID: 0000-0002-1228-7171,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

Кушнір Мирослава,
кандидат економічних наук,
Український католицький університет,
кафедра прикладної економіки та бізнесу,
м. Львів, ORCID ID: 0000-0002-4441-4278,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

Волинець Ірина,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра менеджменту та адміністрування,
м. Луцьк, ORCID ID: 0000-0003-2556-2109,
e-mail: Irina.Volynets@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-119-128>

КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА З ЛОГІСТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті доведено, що ринок праці в Україні потребує від менеджерів з логістики високого рівня теоретичних знань і практичних навичок в управлінні логістичними операціями, процесами та логістичними системами.

Встановлено, що логістика стає все ближчою до управління. Про це свідчать функції управління, що визначають концепцію логістики, а також її інтеграція з сучасними концепціями та методами управління бізнесом. Тому зміни в логістиці повинні супроводжуватися змінами у вимогах до персоналу, який здійснює логістичну діяльність. Тобто менеджеру з логістики потрібен новий набір компетентностей. Обґрунтовано, що компетентності менеджерів з логістики можна описати з допомогою «Моделі Т9», що поєднує загальні управлінські компетентності, компетентності для вирішення проблем, міжособистісні, а також функціональні логістичні компетентності.

Отже, наступна хвиля вдосконалень та інвестицій повинна бути зосереджена на персоналі, який управляє логістичними послугами.

Ключові слова: логістичне управління, менеджер з логістики, загальні управлінські компетентності, компетентності для вирішення проблем, міжособистісні компетентності, функціональні компетентності.

Липыч Любовь,
доктор экономических наук, профессор,
Луцкий национальный технический университет,
кафедра предпринимательства, торговли и биржевой деятельности,
г. Луцк

Хилуха Оксана,
кандидат экономических наук, доцент,

Львовский университет бизнеса и права,
кафедра экономики предприятия и информационного обеспечения,
г. Львов

Кушнир Мирослава,
кандидат экономических наук,
Украинский католический университет,
кафедра прикладной экономики и бизнеса
г. Львов

Волынец Ирина,
кандидат экономических наук, доцент,
Волинский национальный университет имени Лесі Українки,
кафедра менеджмента и администрирования,
г. Луцк

КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО ЛОГИСТИКЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье доказано, что рынок труда в Украине требует от менеджеров по логистике высокого уровня теоретических знаний и практических навыков в управлении логистическими операциями, процессами и логистическими системами.

Установлено, что логистика становится все ближе к управлению. Об этом свидетельствуют функции управления, определяющие концепцию логистики, а также ее интеграция с современными концепциями и методами управления бизнесом. Поэтому изменения в логистике должны сопровождаться изменениями в требованиях к персоналу, осуществляющему логистическую деятельность. То есть менеджеру по логистике нужен новый набор компетенций. Обосновано, что компетенции менеджеров по логистике можно описать с помощью «Модели Т9», объединяющий общие управленческие компетенции, компетенции для решения проблем, межличностные, а также функциональные логистические компетенции.

Итак, следующая волна усовершенствований и инвестиций должно быть сосредоточено на персонале, который управляет логистическими услугами.

Ключевые слова: логистическое управление, менеджер по логистике, общие управленческие компетенции, компетенции для решения проблем, межличностные компетенции, функциональные компетенции.

Lipych Lubov,
Doctor of Economics, Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Business, Trade and Exchange Activities,
Lutsk

Khilukha Oksana,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lviv University of Business and Law,
Department of Enterprise Economics and Information Support,
Lviv

Kushnir Myroslava,
PhD in Economics,
Ukrainian Catholic University,
Department of Applied Economics and Business,
Lviv

Volynets Iryna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,

COMPETENCIES OF MANAGEMENT PERSONNEL IN LOGISTICS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Introduction. The labor market in Ukraine requires from logistics managers a high level of theoretical knowledge and practical skills in the management of logistics operations, processes and logistics systems.

The purpose of the article is to theoretically substantiate the competencies that a logistics manager should have, to determine their role in the management system of enterprise development.

Results. It is established that logistics is getting closer to management. This is evidenced by the management functions that define the concept of logistics, as well as its integration with modern concepts and methods of business management. Therefore, changes in logistics should be accompanied by changes in the requirements for personnel carrying out logistics activities. That is, the logistics manager needs a new set of competencies. It is substantiated that the competencies of logistics managers can be described using the "Model T 9", which combines general management competencies, problem-solving competencies, interpersonal and functional logistics competencies. General management competencies include: development and coordination of logistics strategy with marketing and production; distribution of powers to manage material and related information and financial flows between departments; planning and budgeting of logistics activities; coordination of interests of product suppliers, transport and other logistics intermediaries; investment planning in the development of logistics infrastructure; determination of the structure of information support of logistics, selection of optimal technological and software solutions; establishment of personnel management policy of logistics service, training and professional development programs; inventory management, warehousing, transportation; cost optimization for logistics and risk management; CRM, SRM. Competencies for problem solving include: problem identification, information gathering, problem analysis, information exchange, problem solving. Interpersonal competencies include: interpersonal communication, listening skills, verbal communication, written communication, listening skills, verbal communication, written communication, meetings, negotiation, stress management, personnel management and leadership. Functional competencies include: knowledge of the law and the ability to use it; registration and storage of goods at customs terminals and other warehouses; control and coordination of the warehouse, transport service; cargo insurance; forecasting optimal purchases; cargo routing; acquisition; planning; LSI.

Conclusions. Therefore, the next wave of improvements and investments should focus on the staff who manages logistics services.

Key words: logistics management, logistics manager. general managerial competencies, problem-solving competencies, interpersonal competencies, functional competencies.

Постановка проблеми. Логістика розглядається переважною більшістю науковців як процес управління та наука, яка вивчає цей процес, що одне одному не заперечує. Як концепція управління термін «логістика» вживається не часто, проте існує поняття «логістична концепція управління». Важливою ознакою логістики, є системність, а саме: системне управління або управління системою. Останнім часом в управлінні потоками все більше і більше уваги приділяється їх споживчим властивостям, що прямо впливає на безперервність та швидкість їх руху. На початку XXI ст. широковідомі загальні шість правил логістики – вантаж (потрібний товар), якість (необхідної якості), кількість (у необхідній кількості), час (доставка у зазначений час), місце (в потрібне місце), витрати (з мінімальними витратами) доповнені сьомим – споживач, та згодом були доповнені ще й восьмим правилом, яке передбачає персоніфіковану систему обслуговування кожного клієнта [1]. Логістика є одним з найперспективніших і динамічніших напрямів економічної діяльності. Говорячи про світовий логістичний ринок, то до 2024 року його обсяг складе 236 мільярдів доларів. За прогнозами, до 2024 року світовий ринок логістичних послуг буде щорічно зростати з на 7,5 % в грошовому вираженні і 6 % в кількісному [2].

Тобто на нинішньому етапі розвитку і становлення ринкових відносин ринок праці в Україні потребує від менеджерів з логістики високого рівня теоретичних знань і практичних навичок в управлінні логістичними операціями, процесами та логістичними системами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомі концептуальні положення логістичного управління висвітлено у працях українських та зарубіжних вчених: Дж.Р. Стока, Д. Ламберта, А. Баскіна, Дж. Келлі, М. Ліндерса, Є. Бойко, Г. Варданяна, Р. Волошина, А. Гаджинського,

Т. Дудара, Є. Крикавського, Ю. Пономарьової, В. Смирчинського, О. Тридіда, С. Чурилова, Н. Чухрай та інших.

Основи теорії компетентностей закладені в працях зарубіжних учених: І. Ансоффа, Т. Х. Стоне, В. Д. Вебстера, С. М. Схоновева, Н. Ганді, Р. А. Брадена, К. Е. Содергюста, А. Папалександріса, Г. Іоанноу, Г. Пратсона. Вітчизняні науковці (А. Я. Кібанов, А. П. Наливайко, В. І. Маслов, О. Г. Мендрул та інші) також активно досліджують цю проблематику. Велике практичне значення зовнішніх, внутрішніх і внутрішньо особистісних чинників, що впливають на управління розвитком людських ресурсів та прийняття на цій основі оптимальних управлінських рішень у сфері логістичного управління підприємством, зумовлюють дослідження ролі компетентностей в системі загального менеджменту бізнес-структур.

Метою статті є теоретичне обґрунтування цілей управління компетентностями, визначення їх ролі в системі управління людськими ресурсами та стратегічному розвитку підприємства. Методологічну основу становлять концептуальні положення про сутність компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами, специфічні моделі оцінки і розвитку компетентностей, система загальнонаукових і спеціальних методів (аналізу й синтезу) при узагальненні теоретико-методологічних положень з управління компетентностями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слово логістика, ймовірно, походить з грецької мови від слів: *logos* – розрахунок, розум, *logistikon* – сила розуму, здоровий глузд, *logistike* – мистецтво обчислення або *logike* – логіка. Латинський прикметник *logisticus* також має близькі значення: раціональний, зрозумілий, здатний мислити логічно. Французькою мовою це слово означає: транспорт, забезпечення війська, розміщення [3]. Усі ці терміни підкреслюють значення таких категорій, як сила розуму, раціональне мислення та цінність розрахунків, які мають велике значення в сучасній логістиці.

Незважаючи на багаторічну історію розвитку логістики як явища, термін «логістика» на своєму початковому етапі розвитку не використовувався, дане визначення з'явилося набагато пізніше. Основи логістики сформувались ще за часів Стародавньої Греції та Риму. В той час були сформовані базові правила та принципи майбутньої логістики, на базі яких логістика стала наукою про логічні розрахунки. Її завданнями були пришвидшення переміщення продукції завдяки плануванню та організації на певну територію для її продажу та обміну, здійснення розподілу продукції між населенням тощо. Серед основних причин, які зумовили розвиток логістики, науковці [4, 5] виділяють найчастіше такі:

- збільшення витрат на постачання продукції, наслідками чого стала енергетична криза та періодичне підвищення цін на продукти нафтової промисловості;
- зростання популярності постачання точно в зазначений час;
- впровадження виробничих логістичних систем («КАНБАН», «ощадливе виробництво», MRP, SCRP, ERP);
- розвиток інформаційних технологій, науково-технічний прогрес.

Логістика стає все ближчою до управління. Про це свідчать функції управління, що визначають концепцію логістики, а також її інтеграція з сучасними концепціями та методами управління бізнесом, зокрема, загальним менеджментом якості (Total Quality Management), ощадливим виробництвом (Lean Manufacturing), керуванням часом (Time Based Management), реінжинірингом (Reengineering) тощо. Ця інтеграція, серед іншого, виникла як із-за наявності загальних цілей логістики та вище зазначених концепцій, так і через необхідність кооперації для досягнення спільних цілей. Ряд визначень терміну «логістика» вказують на те, що її можна ототожнювати з концепцією управління логістикою. Логістичний підхід до управління підприємствами як процес або діяльність підпорядкована наперед визначеним цілям, здійснюється у безперервній чіткій структурно логічній послідовності та включає планування, організацію, реалізацію та контроль за рухом сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування відповідної логістичної системи [6].

Тому можна припустити, що зміни в логістиці повинні супроводжуватися змінами у вимогах до персоналу, який здійснює логістичну діяльність. Більше того, однією з характеристик сучасного бізнесу є чіткий консенсус у поглядах на той факт, що вимоги, що постають перед менеджерами, постійно зростають. Загально визнаним є те, що працівники, які визначають розвиток підприємства,

повинні постійно вдосконалювати свої навички. Високі результати, досягнуті організацією, є в першу чергу результатом відмінного управління, яке здійснюється компетентними менеджерами.

Вищезазначене також стосується менеджерів з логістики, яким потрібен новий набір кваліфікаційних знань [7]. Для вирішення цих викликів необхідні суттєві зміни в підготовці фахівців для галузі логістики та ланцюгів поставок [8].

Один із способів класифікації сучасних освітніх вимог до логістів та менеджерів з ланцюгів поставок є виокремлення їх кваліфікації та компетентностей. К. Роу вважає, що доречним є прийняття кваліфікації для позначення навичок згідно стандартів ефективної діяльності, а поняття компетентності стосовно поведінки, завдяки якій ці стандарти виконуються. Іншими словами, перше поняття описує, що працівники повинні робити, тоді як друге зосереджене на тому, як вони цього мають досягти. Тому між ними існує своєрідний інтерфейс, тобто грамотна аплікація вмінь може спонукати до грамотної діяльності і навпаки. Тобто ці поняття мають два різних значення. Кваліфікації (competences) охоплюють набір умінь, що дають можливість добре виконувати поставлені завдання, а компетентності (competencies) прийняту поведінку для компетентних дій. На думку К. Роу найважливішим у цій дискусії є не сприйняття принципової різниці між цими поняттями. Автор додає, що саме брак знань у цій галузі сприяв появі численних проблем в практичній діяльності підприємств, а часто і невдач в управлінні компетентністю [9].

Багато визначень компетентностей підкреслюють їх фітнес-аспект. Наприклад, Л. М. Спенсер і С. М. Спенсер вважають, що компетентності можуть бути мотивами, рисами характеру, уявленнями про себе, ставленням, цінностями, незалежними знаннями або когнітивними та поведінковими навичками – будь-якою індивідуальною характеристикою, яку можна достовірно виміряти або обчислити і яка дозволяє розмежувати працівників з високими та середніми здібностями, або людей успішних і неуспішних. Таким чином, до компетентностей належать навички, особистісні характеристики та поведінка [10]. К. Вудраффе визначає компетентності як сукупність поведінкових моделей, якими повинна володіти особа займаючи конкретну посаду для виконання покладених завдань та функцій відповідно до кваліфікації [11]. Компетентності – це знання, вміння та навички або пов'язані з ними характеристики, що дозволяють досягнути високих результатів у роботі, трактує це поняття Р. Дж. Мірабіле [12].

Отже, компетентний менеджер – це менеджер, який добре виконує свою роботу, а його кваліфікація та ставлення впливають на результати, яких він досягає. Варто зазначити, що тут важливу роль відіграють міжособистісні відносини та мотивація. Може бути ситуація, коли працівник володіє бажаною кваліфікацією, але не має стимулу їх демонструвати.

У випадку логістики кваліфікація – це загальні, незалежні від контексту знання; компетентності стосуються знань, що базуються на досвіді та залежать від контексту. Кваліфікація – це загальні інструменти та принципи, що викладаються на більшості курсів та тренінгів. Однак для досягнення рівня компетентностей в логістиці працівники набувають знань залежних від контексту завдяки організаційному досвіду.

Б. Гібсон, М. Гібсон та С. Рутнер [13] стверджують, що в логістичному управлінні існує чотири типи універсальних компетентностей: вміння керувати людьми (робота в команді, лідерство, управління конфліктами тощо), аналітичні, комунікаційні та комп'ютерні навички.

Сучасні ринкові тенденції, включаючи управління ланцюгами поставок, аутсорсинг та ІТ-технології, вносять зміни в практичну діяльність, а відповідно набори навичок та компетентностей, які необхідні менеджерам з логістики. Л.Дж. Арон вважає, що ці менеджери повинні бути орієнтованими на роботу в команді, на здібності персоналу, на технології, володіти міжфункціональними знаннями та мисленням щодо ланцюгів поставок [14]. Дж. А. Кук наголошує на вмінні орієнтуватися на технологічні ноу-хау та здібності персоналу [15]. Хоча деякі компетентності логістичного управління можуть бути унікальним для даного підприємства чи виду діяльності. Р. Дж. Боуман зазначає, що багато з них носять міжорганізаційний характер [16].

Г. Л. Дрейфус і С. Е. Дрейфус стверджують, що компетентний логіст приймає рішення на основі правил та аналізу, але зі збільшенням досвіду практичної діяльності він може відхилятися від аналізу на основі правил і приймати рішення синхронно, інтуїтивно і комплексно [17]. Г. Чоу [18] вважає,

що роботодавці будуть шукати практиків, які можуть аналізувати та вирішувати проблеми в команді. Т. Мінахан [19] стверджує, що менеджер з логістики повинен:

- вміти працювати в команді;
- знати обов'язки та завдання інших менеджерів;
- бути експертом з інформації.

До цього переліку інші науковці додають:

- навички ведення перемовин [20];
- творчість [21];
- створення мереж [22];
- здатність вписуватися в корпоративну культуру [23];
- міжкультурні навички [24].

Ряд авторів вважає, що сьогодні менеджер з логістики повинен бути як технічним експертом, так і загально профільним спеціалістом [25]. У своїх дослідженнях Джуніперо та Пірсі з'ясували, що в практичній діяльності найбільше цінують компетентності, що імплементують:

- міжособистісне спілкування;
- прийняття рішень;
- роботу в команді;
- аналітичні навички;
- ведення перемовин;
- управління змінами;
- обслуговування клієнтів;
- переконання;
- розуміння умов ведення бізнесу [26].

Що стосується 10 найважливіших компетентностей, С. Вейерс, Г. Г. Глокнер і Р. Пітерс вважають що це:

- планування та організаційні здібності;
- вміння висловлювати свою думку;
- гнучкість;
- аналітичні навички;
- ініціативність;
- навички співпраці;
- орієнтація на клієнта,
- навички переконання;
- креативність;
- вміння давати цільові вказівки [27].

В даний час компетентності логістів можна описати з допомогою «Моделі Т9» (рис. 1), яка поєднує загальні управлінські компетентності, компетентності для вирішення проблем, міжособистісні, а також функціональні логістичні компетентності [28]. Іншими словами, сучасна логістика вимагає поєднання в менеджерах з логістики як «твердих» так і «м'яких» компетентностей [29].

Загальні компетентності	Компетентності, необхідні для вирішення проблем	Міжособистісні компетентності
	Функціональні компетентності	

Рис. 1. Компетентності менеджерів з логістики – «модель Т9»

Джерело: [28]

Загальні управлінські компетентності включають:

- розробку та узгодження логістичної стратегії з маркетинговою та виробничою;
- розподіл повноважень з управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними і фінансовими потоками між підрозділами;

- планування і бюджетування діяльності логістичного спрямування;
- узгодження інтересів постачальників продукції, транспортних та інших логістичних посередників;
- планування інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури (транспорт, інформаційна система, складське господарство);
- визначення структури інформаційної підтримки логістики, вибір оптимальних технологічних і програмних рішень;
- встановлення політики управління персоналом логістичної служби, програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- управління системою запасів, складування, транспортування тощо;
- оптимізація витрат на логістику і керування ризиками;
- CRM (Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з клієнтами);
- SRM (Supplier Relationship Management – система управління взаємовідносинами з постачальниками).

Компетентності для вирішення проблем включають:

- виявлення проблеми;
- збір інформації;
- аналіз проблем;
- обмін інформацією;
- вирішення проблем.

Міжособистісні компетентності включають:

- міжособистісне спілкування;
- вміння слухати;
- вербальну комунікацію;
- письмове спілкування;
- проведення зустрічей;
- перемовини;
- управління стресом;
- управління персоналом;
- лідерство.

Функціональні компетентності менеджера з логістики включають:

- знання законодавства та вміння його використовувати;
- оформлення та зберігання вантажів на митних терміналах та інших складах;
- контроль і координація роботи складу, транспортної служби;
- страхування вантажів в страхових компаніях;
- прогнозування оптимальних закупівель;
- маршрутизація вантажів;
- придбання;
- планування;
- LSI ((Latent Semantic Analysis – виявлення неочевидних зв'язків).

Роботодавці, як правило, очікують, що логісту притаманні такі «м'які» компетентності:

- аналітичне системне мислення;
- практична кмітливість, дбайливість;
- організаторські здібності;
- висока комунікабельність, толерантність;
- уважність, пунктуальність;
- вміння розподіляти увагу на вирішенні кількох завдань одночасно;
- мобільність (готовність до постійних робочих поїздок);
- готовність до виконання рутинної «паперової» роботи.

Обсяг вимог, яким повинен відповідати логіст, дуже великий: вміти рахувати, як математик; аналізувати товарні запаси і вивчати структуру попиту, як маркетолог; наймати виконавців, як ейчар;

керувати працівниками, як управлінець. Сучасний логіст, в першу чергу менеджер, а вже потім логіст.

Висновки і перспектива подальших досліджень. За останні кілька десятиліть логістика суттєво змінилася. Це означає, що відбулися зміни у кваліфікації та компетентностях, необхідних для виконання різноманітних логістичних функцій. Логістичний сектор протягом останніх десятиліть постійно зростає. Сектор логістики відіграє ключову роль у перетворенні економіки в економіку заснована на знаннях, оскільки вона тісно пов'язана з іншими ключовими секторами, такими як ІТ-технології. Для підвищення ефективності управління ланцюгами поставок підприємствам доведеться більше уваги приділяти людському капіталу. Наступна хвиля вдосконалення та інвестицій повинна бути зосереджена на персоналі, який управляє та обслуговує ланцюги поставок.

Оскільки основне завдання логістика – оптимізація управління матеріальними потоками, від їх професіоналізму безпосередньо залежить зниження витрат, а значить, і підвищення прибутковості бізнесу. Тому логістики відносяться до числа високооплачуваних працівників. Попит на них постійно зростає, причому найближчим часом ця тенденція збережеться. У період кризи висококласні логісти починають цінуватися вище, ніж ІТ-фахівці.

Розуміння складових компетентностей, що необхідні менеджерам з логістики, важливе не тільки для розробки навчальних та освітніх програм, а й для розвитку кар'єри працівників.

Джерела та література

1. Coyle J., Bardi E., Langley C. Zarzadzanie logistyczne. Warszawa: PWE, 2002. 734 s.
2. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. URL: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug> (дата звернення 25.01.2021).
3. Brzeziński M. Podstawy logistyki jako dyscypliny naukowej. Logistyka. 2008. № 5. С. 76.
4. Казанська О. О., Геращенко А. С. Інформаційне забезпечення розвитку логістичної інфраструктури національної економіки. Економічні науки. Серія «економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. 2010. Випуск 7(26). Частина 4. С. 156-171.
5. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу : монографія. Харків: «Друкарня Мадрид», 2015. 544 с.
6. Бойко Є. О. Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності. URL: <https://rtp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html/> (дата звернення 25.01.2021).
7. Sheffi Y., Klaus P. Logistics at Large: Jumping the Barriers of the Logistics Function. URL: https://www.researchgate.net/publication/266603079_Logistics_at_Large_Jumping_the_Barriers_of_the_Logistics_Function (дата звернення 24.01.2021).
8. Closs D. J. Preface. Journal of Business Logistics. 2000. Vol. 21, No. 1, 2000. P. 1-2.
9. Rowe C. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. Industrial and Commercial Training. 1995. Vol. 27, Iss 11, P. 12-17.
10. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at Work Models for Superior Performance. 1993.
11. Woodruffe C. What is meant by a competency? Leadership & Organization Development Journal. 1993. Vol. 14, No. 1. Pp. 29-36.
12. Mirabile R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. Training and Development. 1997. Pp. 73-77.
13. Gibson B., Gibson M., Rutner S. Careers in Logistics, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management. 1998
14. Aron L. J. Wanted: Logistics Sharpshooters. Logistics Management. 1999. Pp. 47-48
15. Cooke J. A. Go Sideways to Move Up. Logistics Management. 2000. Pp. 59-62.
16. Bowman R. J. Musical Logistics Chairs. World Trade. 1999. Pp. 86-87.
17. Dreyfus H. L., Dreyfus S. E. Mind over Machine. London: Basil Blackwell. Ellram, 1986.
18. Chow G. Meeting Canada's Talent Pool Gap in Logistics, Supply Chain Management and Transportation. Logistics and Supply Chain Journal. 1998.
19. Minahan T. How the Supply Chain Changes Your Job. Purchasing, February, 1998.
20. Karrass C. L. Give Yourself Time to Think. Logistics Management. 1997. Pp. 30.
21. Richardson H. L. Create a Culture of Success. Transportation and Distribution. 1998. Pp. 102.
22. Melbin J. E. No Longer in the Shadows. Distribution. 1997. Pp. 34-39.
23. Young L. Human Element. Materials Management and Distribution. 1998. Pp. 27.

24. Pilnick S., Gabel J. E. High Touch Meets High Tech, Boca Raton, FL: Human Systems International, 1998.
25. Johnson J. C., Wood D. F., Wardlow D. L., Murphy P. R. Contemporary Logistics, The Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
26. Giunipero L. C., Pearcy D. H. World-class purchasing skills: An empirical investigation. *Journal of Supply Chain Management*. 2000. Vol. 36. No. 4. Pp. 4-13.
27. Weijers S., Glockner H. H., Pieters R. A different logistics manager? – Differentiation in logistics business practice. URL: https://repository.han.nl/han/bitstream/handle/20.500.12470/645/A_different_logistics_manager_Differentiation_in_logistics_business_practise.pdf?sequence=1 (дата звернення 24.01.2021).
28. Mangan J., Gregory O., Lalwani C. Education, training and the role of logistics managers in Ireland. *International Journal Logistics: Research and Applications*. 2001. No 4(3). Pp. 178-191.
29. Vereecke A., Boute R., Dierdonck R., Seernels S. Supply chain managers – who needs them? Insights from a European survey on the profile and the role of the supply chain manager. White paper. 2008.

References

1. Coyle J., Bardi E. & Langley C. (2002). *Zarządzanie logistyczne [Logistics management]*. Warszawa. 734 s. [in Polish].
2. Rynok lohistychnykh posluh Ukrainy: trendy ta mozhlyvosti [Ukrainian logistics services market: trends and opportunities]. URL: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug> (retrieved: 25.01.2021) [in Ukrainian].
3. Brzeziński M. (2008). Podstawy logistyki jako dyscypliny naukowej [Fundamentals of logistics as a scientific discipline]. *Logistyka*. № 5. S. 76. [in Polish].
4. Kazans'ka O. O., Herashenkov A. S. (2010). Informatyine zabezpechennya rozvytku lohistychnoyi infrastruktury natsional'noyi ekonomiky [Information support for the development of logistics infrastructure of the national economy]. *Ekonomichni nauky. Seriya «ekonomika ta menedzhment»: Zbirnyk naukovykh prats'. Luts'kyi natsional'nyy tekhnichnyy universytet*. No 7(26). Chastyna 4. S. 156-171. [in Ukrainian].
5. Sumets' O. M. (2015). Teoretyko-metodolohichni zasady lohistychnoyi diyal'nosti pidpryyemstv ahroprodovol'choho kompleksu : monohrafiya [Theoretical and methodological principles of logistics activities of enterprises of agro-food complex: monograph]. Kharkiv: «Drukarnya Madryd». 544 s. [in Ukrainian].
6. Bojko E. O. (2014). Logisty'chne upravlinnya pidpryyemstvom – zaporuka jogo konkurentospro mozhnosti [Logistics Enterprise Management – The Key Of Its Competitiveness]. URL: <https://rtp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html/> (retrieved: 25.01.2021) [in Ukrainian].
7. Sheffi Y., Klaus P. Logistics at Large: Jumping the Barriers of the Logistics Function. URL: https://www.researchgate.net/publication/266603079_Logistics_at_Large_Jumping_the_Barriers_of_the_Logistics_Function (retrieved: 24.01.2021) [in English].
8. Closs D. J. (2000). Preface. *Journal of Business Logistics*. Vol. 21, No. 1, 2000. P. 1-2. [in English].
9. Rowe C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 27, Is. 11, P. 12-17. [in English].
10. Spencer L. M., Spencer S. M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*.
11. Woodruffe C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 14. No. 1. Pp. 29-36. [in English].
12. Mirabile R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*. Pp. 73-77. [in English].
13. Gibson B., Gibson M., Rutner S. (1998). *Careers in Logistics*, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management. [in English].
14. Aron L. J. (1999). Wanted: Logistics Sharpshooters. *Logistics Management*. Pp. 47-48. [in English].
15. Cooke J. A. (2000). Go Sideways to Move Up. *Logistics Management*. Pp. 59-62. [in English].
16. Bowman R. J. (1999). Musical Logistics Chairs. *World Trade*. Pp. 86-87. [in English].
17. Dreyfus H. L., Dreyfus S. E. (1986). *Mind over Machine*. London: Basil Blackwell. Ellram. [in English].
18. Chow G. (1998). Meeting Canada's Talent Pool Gap in Logistics, Supply Chain Management and Transportation. *Logistics and Supply Chain Journal*. [in English].
19. Minahan T. (1998). How the Supply Chain Changes Your Job. *Purchasing*, February. [in English].
20. Karrass C. L. (1997). Give Yourself Time to Think. *Logistics Management*. Pp. 30. [in English].
21. Richardson H. L. (1998). Create a Culture of Success. *Transportation and Distribution*. Pp. 102. [in English].
22. Melbin J. E. (1997). No Longer in the Shadows. *Distribution*. Pp. 34-39. [in English].

23. Young L. (1988). Human Element. Materials Management and Distribution. Pp. 27. [in English].
24. Pilnick S., Gabel J. E. (1998). High Touch Meets High Tech, Boca Raton, FL: Human Systems International. [in English].
25. Johnson J. C., Wood D. F., Wardlow D. L., Murphy P. R. (1999). Contemporary Logistics, The Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. [in English].
26. Giunipero L. C., Percy D. H. (2000). World-class purchasing skills: An empirical investigation. Journal of Supply Chain Management. Vol. 36. No. 4. Pp. 4-13. [in English].
27. Weijers S., Glockner H. H., Pieters R. A different logistics manager? – Differentiation in logistics business practice. URL: https://repository.han.nl/han/bitstream/handle/20.500.12470/645/A_different_logistics_manager_Differentiation_in_logistics_business_practise.pdf?sequence=1 (retrieved: 24.01.2021). [in English].
28. Mangan J., Gregory O., Lalwani C. (2001). Education, training and the role of logistics managers in Ireland. International Journal Logistics: Research and Applications. No 4(3). Pp. 178-191. [in English].
29. Vereecke A., Boute R., Dierdonck R., Seernels S. (2008). Supply chain managers – who needs them? Insights from a European survey on the profile and the role of the supply chain manager. White paper. [in English].

Стаття надійшла до редакції 02.02.2021 р.