

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Омельченко Давід Олегович

Кваліфікаційна робота

На тему: «Управління персоналом підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д.О. Омельченко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню можливостей впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Difreight».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight» та розробка заходів щодо їх удосконалення.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування та функціонування процесів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Difreight».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом та особливості методів управління персоналом, проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Difreight», сформульовано зміни та заходи щодо розбудови та вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Difreight» та оцінено ефективність використання розроблених змін та заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 54 стор., 2 рис., 8 табл., 55 дж., 1 додаток.

Ключові слова: управління, персонал, працівник, ефективність, система.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of the possibilities of implementing the developed measures to improve personnel management at the enterprise LLC “Difreight”.

The purpose of the qualification work is to analyze the personnel management system of Difreight LLC and develop measures to improve them.

The object of the study is the processes of personnel management at Difreight LLC.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of the formation and functioning of personnel management processes at the enterprise “Difreight” LLC.

To achieve this goal, the qualification work considers the theoretical aspects of personnel management and features of personnel management methods, analyzes the personnel management system of Difreight LLC, formulates changes and measures to develop and improve the personnel management system at Difreight LLC, and evaluates the effectiveness of the use of the developed changes and measures to improve the efficiency of the personnel management system of Difreight LLC.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, and appendices. It totals 54 pages, with 2 figures, 8 tables, 55 references, and 1 appendices.

Key terms: management, personnel, employee, efficiency, system.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Теоретичні основи управління персоналом на сучасних підприємствах....	7
1.2 Методичні засади управління персоналом сучасного підприємства	11
1.3 Приклади успішної практики управління персоналом підприємств сфери транспортно-логістичних послуг.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Difreight»	19
2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Difreight»	21
2.2 Діагностика організаційної структури управління підприємством ТОВ «Difreight»	39
2.3 Аналіз та оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight»	42
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Difreight»	42
3.1 Шляхи та напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight»	42
3.2 Оптимізація процесів системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight» для підвищення якості й продуктивності діяльності	50
3.3 Обґрунтування економічної доцільності прийняття управлінських рішень щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight»	54
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економіки, яка характеризується значною конкуренцією та високими вимогами до ефективності роботи підприємств, особливу увагу необхідно приділяти питанням управління персоналом. Ефективне управління персоналом забезпечує високу продуктивність праці, стабільність кадрового складу та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Особливо актуальною є ця проблема для підприємств сфери транспортно-логістичних послуг, до яких належить ТОВ «Difreight», оскільки специфіка діяльності таких компаній потребує особливих підходів до формування і розвитку трудового потенціалу.

На сьогодні управління персоналом є важливим елементом загальної системи управління підприємством, що визначає успішність його функціонування і розвитку в довгостроковій перспективі. Нестабільність економічних умов, постійні зміни на ринку праці, а також зростаючі очікування працівників щодо умов і оплати праці вимагають застосування новітніх методик та підходів в управлінні людськими ресурсами. Відтак, питання ефективної організації та оптимізації системи управління персоналом стає надзвичайно важливим і актуальним завданням для менеджменту будь-якого сучасного підприємства.

Особливо актуальною тема управління персоналом є для ТОВ «Difreight», оскільки від якості роботи та професійної підготовки персоналу безпосередньо залежить рівень задоволення клієнтів, ефективність виконання логістичних операцій та фінансові результати підприємства. Дослідження та вдосконалення системи управління персоналом на прикладі цієї компанії дозволить виявити основні недоліки, запропонувати оптимальні шляхи вирішення проблемних питань та обґрунтувати доцільність впровадження змін з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематикою управління персоналом займалися вітчизняні науковці: І. Дворник[12], О.І. Продіус[31], М.А. Афансенко[31], Т. В. Білорус[4], О. В Лозова[5], , Н. Коваль[22], Л. О. Кустріч[19], Г.В Осовська[27] та інші науковці здійснили значний внесок у дослідження теоретико-методичних засад управління персоналом сучасних підприємств, висвітлили проблеми та запропонували методичні рекомендації щодо вдосконалення даних процесів.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight» та розробка заходів щодо їх удосконалення.

З огляду на мету було вирішено наступні завдання:

- досліджено теоретико-методичні засади управління персоналом сучасного підприємства;
- проведено аналіз та діагностику системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight»;
- запропоновано напрями та заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight».

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування та функціонування процесів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Difreight».

Методи дослідження включають, зокрема, аналіз (для вивчення теоретичних засад), діагностику (для оцінки існуючого стану процесів управління персоналом), порівняння (для виявлення відхилень і перспектив розвитку персоналу підприємства), узагальнення (для розробки пропозицій з удосконалення системи управління персоналом).

Практична значущість результатів роботи полягає у можливості використання розроблених заходів з удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Difreight».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи управління персоналом на сучасних підприємствах

Система управління персоналом є однією з основних підсистем загального менеджменту підприємства, яка визначає ефективність використання людського капіталу. Її метою є забезпечення підприємства кваліфікованими, мотивованими працівниками, які здатні досягати стратегічних і тактичних цілей. У центрі уваги перебуває працівник як ресурс, носій знань, навичок, енергії та інноваційного потенціалу. У сучасних умовах особливу актуальність має адаптація системи управління персоналом до змінного зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану. Це потребує формування нових підходів до організації праці, її гнучкості та цифровізації. Як зазначають Дворник І. та ін., ефективна система управління персоналом дозволяє підтримувати стабільність і конкурентоспроможність підприємства навіть у кризових умовах [10, с. 145].

Основними завданнями системи управління персоналом є планування, добір, адаптація, розвиток, оцінювання та мотивація працівників. Кожен з етапів відіграє критичну роль у формуванні стійкої кадрової політики. Наприклад, планування дозволяє прогнозувати потребу в кадрах, а добір — знаходити найбільш відповідних кандидатів. Адаптація допомагає знизити плинність кадрів і сприяє швидкому входженню новачків у корпоративне середовище. Розвиток персоналу базується на постійному підвищенні кваліфікації, що стає особливо актуальним в умовах швидких технологічних змін [2, с. 78]. Успішна реалізація цих завдань залежить від належної взаємодії структурних підрозділів, що відповідають за HR-функції.

Функції управління персоналом поділяються на стратегічні, адміністративні та операційні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні функції системи управління персоналом підприємства

Функція	Зміст	Очікуваний результат
Кадрове планування	Визначення потреби підприємства у персоналі за кількістю, якістю та часом	Раціональна структура персоналу, оптимізація витрат на персонал
Підбір та найм персоналу	Пошук, оцінка та прийом кандидатів, які відповідають вимогам вакансій	Закриття вакансій якісними кадрами, скорочення термінів добору
Адаптація персоналу	Ознайомлення нових працівників з організацією, колективом, умовами роботи	Зниження плинності кадрів, прискорення входження до робочого процесу
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації, розвиток професійних та особистісних компетенцій	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності
Оцінка ефективності праці	Аналіз результатів роботи працівників, атестація, формування кадрового резерву	Об'єктивне просування, підвищення ефективності
Мотивація персоналу	Формування систем стимулювання (матеріального й нематеріального), премії, кар'єрне зростання	Підвищення зацікавленості, продуктивності та лояльності працівників
Управління кар'єрою	Планування індивідуального професійного зростання, горизонтального чи вертикального просування	Розвиток талантів, утримання ключових фахівців
Соціальний розвиток	Організація дозвілля, корпоративна культура, підтримка працівників у складних ситуаціях	Поліпшення мікроклімату, зменшення стресу, підвищення лояльності
Звільнення персоналу	Законне, етичне та ефективне виведення працівника з організації при необхідності	Зменшення конфліктності, підтримка іміджу роботодавця

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Стратегічні функції пов'язані з формуванням кадрової політики, управлінням талантом і кадровим резервом. Адміністративні включають ведення кадрової документації, контроль трудової дисципліни, дотримання трудового законодавства. Операційні охоплюють щоденні процеси рекрутингу, мотивації, адаптації та навчання. У межах кожної функції використовуються відповідні методи: економічні, організаційні, соціально-

психологічні [21, с. 144]. Ефективне поєднання цих функцій створює передумови для продуктивної взаємодії між працівниками та роботодавцем.

Складовими системи управління персоналом є підсистеми планування, підбору, оцінювання, розвитку, мотивації та звільнення. Кожна з них виконує окрему роль у життєвому циклі працівника на підприємстві. Наприклад, підсистема оцінювання дозволяє аналізувати ефективність діяльності персоналу, виявляти резерви та формувати систему просування [31, с. 133]. Підсистема розвитку відповідає за навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, що є критично важливим в умовах цифровізації. Згідно з даними Державної служби зайнятості України, у 2023 році близько 64% роботодавців вказали на необхідність постійного навчання кадрів у зв'язку зі швидкою зміною технологій [1]. Саме тому система має бути динамічною і відкритою до нових управлінських практик.

Мотивація працівників є ключовим чинником у підвищенні продуктивності праці та зниженні плинності кадрів. Вона може здійснюватися через матеріальні (заробітна плата, премії) та нематеріальні (визнання, розвиток, кар'єрне зростання) інструменти. Сучасна мотиваційна політика базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації, з урахуванням особистих цілей працівника. Як зазначають Кузьмін О. Є. та ін., інноваційні підходи до мотивації передбачають гейміфікацію, гнучкий графік, можливість роботи з дому [16, с. 103]. Ефективна мотивація сприяє формуванню лояльності, залученості та корпоративної культури. Саме вона стає запорукою досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі.

Особливої уваги заслуговує впровадження інноваційних HR-технологій. У сучасних умовах цифровізації все частіше застосовуються такі інструменти, як системи електронного документообігу, CRM для рекрутингу, автоматизовані системи оцінювання персоналу [29, с. 96]. Вони дозволяють не лише знизити витрати часу та ресурсів, а й забезпечити вищу точність рішень. Наприклад, HR-аналітика дає змогу прогнозувати рівень задоволеності працівників або ризик їх звільнення. Проте надмірна діджиталізація може

призвести до втрати «людяного» компоненту в управлінні [20, с. 4]. Отже, важливо дотримуватися балансу між технологіями та індивідуальним підходом до працівника.

Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану зумовлюють потребу в гнучких рішеннях і адаптивності системи. Багато підприємств зіткнулися з релокацією, необхідністю швидкого набору кадрів або організацією дистанційної роботи. Як зазначають Продіус О. І. та Афанасенко М. А., система управління персоналом має враховувати не лише економічну ефективність, але й соціальну стабільність колективу [26, с. 100]. При цьому підтримка емоційного стану працівників, розвиток soft skills та лідерських якостей стають пріоритетами. Згідно з дослідженнями, понад 50% компаній у 2023 році інтегрували психологічну підтримку в HR-політики [1]. Це свідчить про нову парадигму управління персоналом — людяність та стійкість як стратегічні цінності.

Система управління персоналом у перспективі повинна орієнтуватися на сталий розвиток і гнучкість до змін. Зокрема, це передбачає формування кадрового резерву, розвиток бренду роботодавця, впровадження ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність, управління) у кадрову політику. Важливим є і забезпечення соціального захисту працівників, дотримання норм трудового законодавства, а також формування корпоративної культури відповідальності. Як зазначає Морозова М., сучасний HR-менеджмент повинен поєднувати економічні та гуманістичні підходи [22, с. 50]. Це сприяє не лише досягненню прибутковості підприємства, а й створенню позитивного іміджу та довгострокової довіри до нього з боку персоналу. Саме така система є найбільш стійкою до викликів сьогодення.

1.2 Методичні засади управління персоналом сучасного підприємства

Сучасна система управління персоналом базується на поєднанні класичних і новітніх методів, що забезпечують ефективну взаємодію між працівником та роботодавцем. Методи управління персоналом поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні мотивації та підвищенні продуктивності праці [2, с. 189]. Наприклад, адміністративні методи ґрунтуються на нормативно-правових документах і внутрішніх регламентах, тоді як економічні — на матеріальному стимулюванні.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування позитивного клімату, розвиток корпоративної культури, емоційної залученості працівників. Ефективне застосування комбінації цих підходів дозволяє досягти балансу між контролем, стимулюванням та підтримкою персоналу. Успішна інтеграція методів управління персоналом є передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи управління персоналом поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, а також новітні інноваційні та адаптивні методи, які дозволяють враховувати зміни на ринку праці та внутрішнє середовище організації. Кожна з цих категорій має свої особливості та застосування залежно від контексту та потреб підприємства. У табл. 1.2 наведено основні методи управління персоналом.

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом сучасного підприємства

Категорія методів	Методи	Опис
Адміністративні	Нормативно-правове регулювання	Застосування законодавчих та внутрішніх нормативних актів для визначення правил роботи та поведінки. Наприклад, чітке регулювання трудових відносин через колективний договір.
Економічні	Матеріальне стимулювання	Використання системи премій, бонусів, компенсацій для підвищення продуктивності

		та мотивації працівників. Наприклад, запровадження бонусної системи за виконання KPI.
Соціально-психологічні	Корпоративна культура та командна робота	Розвиток емоційного клімату, співпраця між працівниками через активне залучення до внутрішніх процесів. Наприклад, проведення командних тренінгів і корпоративів для покращення взаємодії.
Інноваційні	Цифрові HR-платформи	Автоматизація процесів рекрутингу, навчання, оцінювання через використання цифрових платформ та AI-технологій. Наприклад, впровадження платформи для автоматичного підбору кандидатів за допомогою штучного інтелекту.
Адаптивні	Гнучкий графік роботи	Запровадження можливості дистанційної роботи та гнучкого графіку у зв'язку з умовами війни або криз. Наприклад, перехід на дистанційну роботу під час пандемії COVID-19 або під час воєнного стану.

Джерело: складено автором на основі даних [11]

Адміністративні методи використовують такі інструменти, як формування самої структури управління організації із визначенням структурних підрозділів, для яких вона сформована; здійснення правового регулювання в організації; прийняття та затвердження в організації відповідних норм та стандартів. Економічні методи використовують такі інструменти, як: здійснення економічного планування та впровадження технологій, економічного бюджетування доходів та витрат організації; впровадження системи економічного мотивування та стимулювання працівників; встановлення економічних норм та нормативів для роботи персоналу. Соціально-психологічні методи впроваджують із застосуванням таких інструментів, як: проведення соціально-психологічного аналізу співробітників; забезпечення участі залучення співробітників до управління; розробка та впровадження системи соціального та морального стимулювання працівників; забезпечення кар'єрного просування та кар'єрного розвитку працівників; визначення та закріплення соціальних норм поведінки працівників; розвиток корпоративної культури та корпоративного духу; створення позитивного середовища в колективі; формування позитивного

соціально-психологічного клімату; встановлення інших санкцій та заохочень[41].

Одним із ключових сучасних підходів є персоніфікація управлінських рішень, яка базується на врахуванні особистісних характеристик працівників. Методи коучингу, менторства, гейміфікації та employee journey map використовуються для індивідуалізації розвитку та мотивації персоналу [11, с. 75]. Зокрема, коучинг дозволяє розвивати лідерські якості та навички самоменеджменту. Менторство ефективне для передачі досвіду новим працівникам, що актуально для зниження плинності кадрів. Згідно з даними Державної служби зайнятості, 47% молодих фахівців залишають перше місце роботи протягом року через відсутність підтримки та адаптації [1]. Саме тому індивідуалізовані методики набувають особливого значення в умовах змінного ринку праці.

Особливе місце займають інноваційні методики, зокрема цифрові HR-платформи, що автоматизують процеси підбору, навчання, оцінювання та мотивації працівників. В умовах діджиталізації підприємства впроваджують системи електронного документообігу, штучного інтелекту для рекрутингу, автоматичну аналітику продуктивності персоналу [29, с. 95]. Це дозволяє не лише скоротити витрати часу, але й підвищити точність управлінських рішень. У 2024 році понад 62% українських компаній середнього і великого бізнесу застосовували хоча б одну цифрову HR-технологію [1]. Це свідчить про зростання ролі автоматизації як методу ефективного управління людськими ресурсами. У перспективі саме ці інструменти формуватимуть ядро HR-практик на підприємствах.

Управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні вимагає використання адаптивних методів, які дозволяють підприємству зберігати стабільність у складних умовах. Серед таких — гнучкий графік роботи, дистанційне управління, психологічна підтримка персоналу, зміна підходів до найму [15, с. 291]. Як зазначають дослідники, важливо забезпечити стійкість персоналу шляхом впровадження практик кризового менеджменту,

командного коучингу та емоційного лідерства [32, с. 3]. Дані досліджень підтверджують, що компанії, які змогли швидко адаптувати HR-методику, зберегли 80–90% ключових працівників протягом 2022–2023 років [1]. Це підкреслює важливість не лише функціональних, а й етичних складових сучасного управління персоналом. Здатність менеджменту адаптувати методи до реалій часу — один із головних факторів успішності організації.

Вибір методів управління персоналом значною мірою залежить від поколінної структури персоналу. Наприклад, представники покоління Z вимагають нових форматів комунікації, миттєвого зворотного зв'язку, можливості самореалізації через участь у проектах [3, с. 15]. Для них актуальні методи мобільного навчання, мікронавчання, ігрової мотивації. Тоді як працівники старших поколінь віддають перевагу стабільності, чітким інструкціям, формальному визнанню результатів. Таким чином, методи мають адаптуватися до вікових, професійних та ціннісних відмінностей працівників. Це вимагає високого рівня компетентності HR-фахівців та використання діагностичних інструментів оцінки персоналу.

Методики управління персоналом мають бути спрямовані не лише на управління, але й на розвиток людського капіталу. Зокрема, формування системи навчання, внутрішнього наставництва, індивідуальних планів розвитку сприяє зростанню продуктивності та зниженню витрат на заміну кадрів [4, с. 3]. Відповідно до сучасних рекомендацій, ефективні програми розвитку мають враховувати як *soft skills* (емоційний інтелект, креативність), так і *hard skills* (професійні компетенції). Найбільший ефект мають інтерактивні методики — кейс-методи, тренінги, симуляції, які дозволяють поєднувати теорію з практикою. Відповідно до досліджень, близько 74% роботодавців зазначають, що саме розвиток персоналу є найважливішим фактором у боротьбі за таланти [2, с. 354]. Тому методики навчання займають центральне місце в системі управління персоналом.

Методи оцінювання персоналу є важливими для прийняття кадрових рішень. У сучасній практиці широко застосовуються методики 360°, KPI,

матриці компетенцій, performance review [31, с. 155]. Вони дозволяють здійснювати неупереджене оцінювання результативності працівника, виявляти потенціал і планувати кар'єрний розвиток. У системах performance management акцент зміщується з формального контролю на регулярний зворотний зв'язок і розвиток. Це забезпечує більшу залученість працівника до процесу самоуправління результатами своєї діяльності. Поєднання кількісних та якісних оцінок формує об'єктивну картину ефективності персоналу.

Ключовим чинником у виборі методів управління персоналом є стратегічна орієнтація підприємства. Підприємства, орієнтовані на інновації, частіше впроваджують проєктне управління, гнучкі команди, децентралізовану систему прийняття рішень [17, с. 255]. У той час як традиційні підприємства обирають централізовану ієрархічну модель з чіткими посадовими інструкціями. Незалежно від типу організації, методи мають відповідати стратегічним завданням, корпоративній культурі та зовнішнім викликам. Як зазначають Балановська Т. І. та ін., ефективне управління персоналом — це не лише набір методик, а система, яка динамічно оновлюється та синхронізується з загальною стратегією підприємства [2, с. 397]. Саме тому вибір методів управління повинен бути системним та ґрунтуватися на аналітиці.

1.3 Приклади успішної практики управління персоналом підприємств сфери транспортно-логістичних послуг

Управління персоналом у сфері транспортно-логістичних послуг ґрунтується на системному підході до оцінювання його ефективності, що охоплює як кількісні, так і якісні показники трудового потенціалу.

Згідно з даними Державної служби зайнятості, у 2024 році на українському ринку праці зросла потреба у кваліфікованих логістах та транспортних диспетчерах, що спонукало компанії до модернізації системи

оцінювання персоналу [1]. Як вважають С. Цимбалюк і М. Білик, ефективність управління в цій сфері повинна визначатися комплексом показників, включаючи продуктивність, плинність кадрів, зайнятість та результативність мотиваційних стратегій [31, с. 115]. Успішні логістичні компанії активно інтегрують соціальні, економічні та поведінкові чинники у свою кадрову політику. В умовах нестабільності, спричиненої війною, підприємства адаптують методи оцінювання, впроваджуючи багатокомпонентні гнучкі моделі.

У сфері транспортно-логістичних послуг ефективне управління персоналом є ключовим фактором для забезпечення високої продуктивності та адаптивності компаній до змін на ринку. Кілька компаній успішно застосовують сучасні технології для удосконалення управлінських практик і покращення ефективності персоналу.

Підприємство DHL (Німеччина) активно використовує цифрові інструменти для управління персоналом, зокрема HR-аналітику та штучний інтелект, щоб оптимізувати процеси набору, навчання та оцінювання працівників. Вони застосовують автоматизовані системи для оцінки продуктивності, що дозволяє точно вимірювати ефективність працівників у реальному часі. Це знижує витрати на управління персоналом на 10–15%, що дозволяє інвестувати в розвиток людського капіталу та покращувати якість обслуговування клієнтів [8, с. 119].

Підприємство Kuehne + Nagel (Швейцарія) використовує KPI-систему та матриці компетенцій для оцінки персоналу, що дозволяє безперервно моніторити виконання індивідуальних завдань і коригувати стратегії роботи. Вони активно інтегрують технології в управлінські процеси, що дозволяє адаптуватися до змінних умов та забезпечувати більш високий рівень продуктивності. Впровадження гнучких моделей оцінювання допомогло знизити плинність кадрів і підвищити лояльність працівників [24].

Підприємство DB Schenker (Німеччина) активно використовує гейміфікацію в процесі навчання та мотивації своїх співробітників.

Інтерактивні тренінги та внутрішні конкурси дозволяють не тільки підвищити кваліфікацію, але й сприяють покращенню командної взаємодії. Такі методи також допомагають зменшити час адаптації нових співробітників і забезпечують високий рівень залученості персоналу в процесі прийняття рішень [17, с. 255].

Підприємство FedEx (США) інтегрує стратегічне планування з оцінкою персоналу, що дозволяє узгоджувати індивідуальні цілі співробітників з корпоративними. Вони активно впроваджують цифрові інструменти для моніторингу витрат і оцінки ефективності працівників. Впровадження таких систем дозволяє оперативно реагувати на зміни в структурі персоналу і оптимізувати розподіл трудових ресурсів, що призводить до зменшення витрат і покращення продуктивності [2, с. 221].

Наведені приклади демонструють, як успішно застосування сучасних технологій та інноваційних підходів у сфері управління персоналом дозволяє не тільки підвищити ефективність праці, але й адаптувати компанії до нових викликів ринку, покращити мотивацію працівників та зменшити витрати на управління персоналом. Використання цифрових інструментів, таких як HR-аналітика, гейміфікація та інтегровані системи оцінки ефективності, допомагає сформувати більш ефективні та гнучкі команди, здатні швидко реагувати на зміни на ринку.

Підприємство Г. Осовська та Т. Семенюк наголошують, що у транспортно-логістичному секторі важливим інструментом є моніторинг виконання індивідуальних завдань персоналу відповідно до оперативних цілей компанії [24]. Відомі логістичні оператори використовують KPI, матриці компетенцій та збалансовану систему показників, що дозволяє відслідковувати ефективність ланцюга поставок у реальному часі. Дослідження М. Морозової доводить результативність моделей, які оцінюють не лише досягнення, а й поведінкову відповідність персоналу [22, с. 50]. Успішні приклади включають використання зворотного зв'язку на кожному

етапі логістичних процесів та розвиток внутрішньої корпоративної культури, що знижує плинність кадрів.

Оцінювання персоналу в галузі логістики повинне враховувати галузеву специфіку, зовнішні ризики та необхідність швидкої реакції на зміни. У воєнний час, як зазначає О. Дворник, компанії впроваджують адаптовані моделі оцінювання, що охоплюють коротко- і довгострокові цілі [10, с. 146]. Позитивною практикою стало узгодження цілей співробітників із цілями підприємств, зокрема шляхом спільного планування маршрутів, графіків і оптимізації ресурсів. За К. Жавелою, у галузі логістики дедалі частіше впроваджують інтегративні підходи, які залучають персонал до процесу прийняття рішень [11, с. 76].

Сучасні логістичні компанії активно впроваджують цифрові інструменти для управління персоналом. О. Грідін наголошує на важливості використання HR-аналітики та штучного інтелекту, що дозволяє оперативно отримувати об'єктивну інформацію про ефективність співробітників [8, с. 119]. Наприклад, впровадження цифрового контролю за маршрутами та часовими витратами дозволило компаніям зменшити витрати на управління персоналом на 10–15% [2, с. 221]. Аналіз В. Куделі показує, що цифровізація сприяє кращій адаптації нових працівників і формуванню кадрового резерву [15, с. 291]. Поєднання оцінювання з елементами стратегічного планування допомагає логістичним компаніям прогнозувати навантаження й формувати гнучкі команди.

У вітчизняній практиці зростає значення соціальної оцінки в управлінні персоналом. І. Серняк виділяє індекси соціального управління, зокрема рівень задоволеності працівників, корпоративну довіру та соціальну мобільність, які активно впроваджуються у великих транспортних хабах [28, с. 188]. Ці показники використовуються як інструмент формування позитивного іміджу компанії серед клієнтів та партнерів, що особливо важливо для міжнародних логістичних операторів.

Інноваційні підходи до управління персоналом у логістиці включають гейміфікацію процесів, HR-брендинг та емоційну аналітику, як зазначає Л. Кустріч [17, с. 255]. Компанії застосовують внутрішні конкурси, інтерактивне навчання та soft-skills тестування при відборі кадрів, що дозволяє сформувати ефективні команди та зменшити час на адаптацію. Такі методи дозволяють підтримувати високий рівень мотивації в умовах інтенсивного навантаження.

Мотиваційна складова відіграє ключову роль у транспортно-логістичному секторі. За О. Кузьмінім, стимулювання має бути стратегічним інструментом, а не лише засобом тимчасового утримання працівників [16, с. 93]. Успішні логістичні компанії застосовують змішані моделі мотивації, що включають гнучкі графіки, бонуси за точність доставки, корпоративне навчання та участь у покращенні логістичних процесів. Це дозволяє досягати стабільного зростання продуктивності та зменшення плинності кадрів.

З позицій інституційного підходу, ефективне управління персоналом у логістиці залежить також від дотримання норм, цінностей і галузевих стандартів. Ю. Гурбик і С. Біляєв наголошують, що саме інституційне середовище формує сталість і передбачуваність у сфері праці [9, с. 219]. Практика успішних компаній демонструє необхідність поєднання нормативних вимог з етичними стандартами, що особливо важливо в умовах постійних змін ринку та соціальної напруги.

У підсумку, система управління персоналом є багатофункціональною, гнучкою та стратегічно важливою для підприємства. Її ефективність визначається здатністю адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та створювати умови для розкриття потенціалу кожного працівника. Ефективність управління персоналом на сучасному підприємстві визначається не лише вибором методів, а їх адаптацією до внутрішнього і зовнішнього середовища. Поєднання класичних та інноваційних методів дозволяє досягти максимальної гнучкості, стійкості та мотиваційного ефекту. Підприємства повинні орієнтуватися на системний підхід, інноваційність, цінності сталого розвитку. Інтеграція стратегічного планування, соціальних індикаторів і

мотиваційних інструментів дозволяє підприємствам не лише реагувати на виклики, але й формувати конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Difreight»

2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Difreight»

Підприємство ТОВ «Difreight» є приватним підприємством, що спеціалізується на міжнародній логістиці та вантажоперевезеннях. Компанія була заснована у 2021 році в місті Київ. Юридична та фактична адреса підприємства — вул. Зарічна, 3-А, м. Київ, Україна. ЄДРПОУ компанії — 44384970. Вона активно функціонує у сфері організації вантажоперевезень між країнами Європи, Азії та Америки. З моменту заснування компанія зарекомендувала себе як надійний партнер у міжнародному транспортному середовищі.

Підприємство ТОВ «Difreight» спеціалізується на міжнародній логістиці та вантажоперевезеннях. Компанія надає повний спектр логістичних послуг, що включає підбір транспорту, розробку маршрутів, митне декларування, складське обслуговування, крос-докінг, брокерські послуги та оформлення документації. Вона працює на міжнародному ринку логістики, орієнтуючись на ринки Європи, Азії та Америки. Основні напрямки діяльності компанії включають транспортування товарів з Китаю до України, доставку продукції з України до США та країн ЄС, а також експорт польської продукції до Америки.

Компанія надає повний комплекс логістичних послуг: підбір транспорту, розробка маршрутів, митне декларування, фулфілмент, складське обслуговування, крос-докінг, брокерські послуги та оформлення документації. Її діяльність охоплює понад 23 країни, серед яких — Китай, США, Польща, Німеччина та інші. Основними напрямками є доставка товарів з Китаю до України, транспортування продукції з України до США та країн ЄС, а також експорт польської продукції до Америки. Кінцевий продукт компанії —

логістичний супровід «під ключ», який охоплює всі етапи переміщення вантажу від постачальника до кінцевого споживача. Головними споживачами є виробничі, торговельні компанії та представники e-commerce-сектору. DiFFreight діє у сегменті міжнародної логістики, працюючи на B2B-ринку.

За організаційно-правовою формою ТОВ «Difreight» належить до приватних недержавних підприємств. Це підприємство малого та середнього бізнесу, яке діє на принципах комерційної діяльності з метою отримання прибутку. Ознаки його класифікації включають приватну форму власності, функціонування на конкурентному ринку, орієнтацію на зовнішньоекономічну діяльність. Компанія працює переважно у сфері послуг, кінцевим продуктом є логістичні рішення, що включають переміщення, зберігання, оформлення та доставку вантажів. Її послуги користуються попитом серед експортерів, імпортерів та інтернет-продавців, зокрема тих, хто співпрацює з платформою Amazon. Таким чином, підприємство орієнтоване на якісний сервіс у висококонкурентному середовищі.

Виходячи з наведених характеристик, місія ТОВ «Difreight» формулюється наступним чином: створити, розвинути та вивести на світовий ринок неймовірно надійний, якісний логістичний продукт, якому немає рівних за рівнем сервісу та задоволеності клієнта. Основними компонентами місії є клієнтоорієнтованість, інноваційність, глобальний підхід та відповідальність. Компанія прагне забезпечити просту, зрозумілу й ефективну взаємодію з клієнтом. Надійність і прозорість сервісу є цінностями, що створюють довіру та сприяють довгостроковому співробітництву. У центрі уваги — очікування клієнта, які компанія перевищує завдяки якості обслуговування. Усе це формує унікальність бренду DiFFreight на логістичному ринку.

На основі місії можна виокремити стратегічні та операційні цілі компанії. Головна мета — забезпечення постійного зростання прибутку та грошового обороту на рівні 10–20% щомісяця. Стратегічні цілі включають розширення присутності на міжнародних ринках, удосконалення клієнтського сервісу, впровадження цифрових рішень та налагодження партнерств із

логістичними операторами. Операційні цілі — оптимізація маршрутів, зменшення витрат, покращення швидкості обробки замовлень та підвищення кваліфікації персоналу. Всі цілі логічно узгоджуються між собою і є похідними від ключових цінностей компанії. Дерево цілей забезпечує структурований підхід до планування та досягнення результатів.

Взаємозв'язок цілей підприємства із зовнішнім середовищем проявляється в адаптації до змін у світовій торгівлі, технологічних трендах та очікуваннях споживачів. Розвиток електронної комерції, глобалізація логістичних ланцюгів, зростання конкуренції — все це впливає на визначення цілей компанії. Наприклад, розширення ринків присутності є відповіддю на зростаючий попит з боку клієнтів на швидку і безпечну доставку по всьому світу. Впровадження цифрових рішень дозволяє відповідати на запит щодо прозорості та зручності взаємодії. Зовнішнє середовище не лише задає рамки, але й формує можливості для стратегічного розвитку. Цілі компанії, таким чином, перебувають у постійній взаємодії з ринковими умовами.

У структурі управління підприємства Difreight переважають сучасні принципи менеджменту: гнучкість, відповідальність, клієнтоорієнтованість. Операційні процеси компанії чітко налагоджені, а функції розподілені між департаментами логістики, клієнтського супроводу, ІТ, маркетингу, митного оформлення тощо. Така організація дозволяє забезпечити оперативність, злагодженість та високу якість обслуговування. Централізація прийняття рішень доповнюється ініціативністю співробітників на місцях. Цінності компанії — «Клієнт – Продукт – Результат» — відображають прагнення забезпечити максимальну результативність кожного етапу логістичного процесу. Саме таке поєднання структури і принципів менеджменту забезпечує досягнення цілей.

Ресурси діяльності підприємства ТОВ «Difreight» включають розгалужену мережу складів, передові цифрові сервіси (трекінг, онлайн-розрахунок вартості послуг), а також досвідчених співробітників, які працюють на ринках Європи, Азії та США. Їх організаційна структура

дозволяє ефективно координувати різні етапи логістичного процесу та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Найближче оточення підприємства складається з постачальників логістичних послуг, клієнтів, партнерів, а також державних органів, які регулюють міжнародне митне законодавство та перевезення. Потрібно відзначити, що компанія активно взаємодіє з іншими гравцями на ринку та розвиває партнерства, що дозволяють оптимізувати логістичні ланцюги.

Підприємство Difreight активно використовує можливості цифрових технологій — від онлайн-калькулятора вартості послуг до відстеження вантажів у реальному часі. Такий технологічний підхід дозволяє компанії мінімізувати людський фактор, оптимізувати логістику та забезпечити максимальну зручність клієнтам. Водночас постійна присутність фахівців на зв'язку 24/7 свідчить про персоналізований підхід до кожного замовлення. Цифровізація стала одним із факторів, що забезпечують сталий розвиток підприємства у висококонкурентному середовищі. Компанія демонструє здатність швидко реагувати на нові виклики, впроваджуючи гнучкі рішення в логістичних процесах. Це зміцнює її позиції як лідера ринку.

Вид діяльності компанії — міжнародна логістика — визначає структуру зовнішнього середовища як складну, динамічну та глобалізовану. Особливістю є багаторівневий характер впливів: ТОВ «Difreight» одночасно взаємодіє з контрагентами в Європі, Азії та США. Відповідно, зовнішнє середовище структурується за регіональними напрямками (ЄС, Китай, США), по видах транспорту (авто, морський, авіа) та по етапах логістичного ланцюга (викуп, доставка, зберігання, митне очищення, комплектація).

В період з 2022 по 2024 роки підприємство ТОВ «Difreight» показало стабільне зростання фінансових показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати діяльності за 2022–2024 роки

Показник	Роки			Темп змін	
	2024	2023	2022	Абс., +/-	Відн., %
Дохід	13 826 500	11 628 300	9 987 500	2 198 200	18.9
Чистий прибуток	728 200	559 200	412 000	169 000	30.2
Активи	6 869 100	4 189 500	3 800 000	2 679 600	64.0
Зобов'язання	4 953 900	3 105 100	2 500 000	1 848 800	59.6
К-сть працівників	6	6	5	1	20.0

Джерело: складено автором на основі даних підприємств

Зокрема, дохід компанії зріс на 18.9% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про стабільне зростання. Чистий прибуток також збільшився на 30.2%, що відображає ефективне управління витратами та підвищення рентабельності. Найбільше зростання спостерігається у категорії активів, де приріст становить 64.0%, що може свідчити про значні інвестиції в розширення та модернізацію компанії.

Однак, зобов'язання підприємства також зросли на 59.6%, що вказує на підвищення рівня заборгованості. Підвищення кількості працівників на 20% відображає необхідність у додаткових ресурсах для підтримки зростання компанії, однак це також може збільшити витрати на заробітну плату та пов'язані витрати. В цілому, результати діяльності компанії є позитивними, але потрібно звернути увагу на збільшення зобов'язань та витрати на утримання персоналу.

Загалом, за останні три роки ТОВ «Difreight» продемонструвало зростання доходів та чистого прибутку, що свідчить про ефективність впровадження інновацій у бізнес-процеси та підвищення попиту на міжнародну логістику. Однак, з огляду на високий рівень конкуренції та залежність від зовнішніх змін, компанія має певні виклики, зокрема потребу у посиленій маркетинговій активності та диверсифікації джерел доходів.

Для комплексного аналізу доцільно провести SWOT-аналіз діяльності підприємства, котрий дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а

також зовнішні можливості і загрози. SWOT-матриця базується на аналітичній інформації, що зібрана з відкритих джерел (офіційний сайт компанії, профільні ЗМІ, публікації експертів з логістики) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Difreight»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Надійна репутація на ринку логістики. - Розгалужена мережа складів (Україна, США, ЄС, Китай). - Повний спектр логістичних послуг "під ключ". - Застосування цифрових сервісів (трекінг, онлайн-розрахунок). - Клієнтська підтримка 24/7 та швидкий розрахунок вартості. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність власного транспорту (аутсорсинг). - Залежність від митного регулювання в різних країнах. - Високий рівень конкуренції на ринку логістики. - Обмежена впізнаваність бренду за межами СНД. - Обмежені маркетингові бюджети для масштабного просування.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на міжнародну логістику з боку e-commerce. - Розширення співпраці з Amazon, Etsy, Alibaba. - Вихід на нові ринки (Канада, Південна Америка). - Партнерство з місцевими перевізниками у регіонах. - Удосконалення ІТ-інфраструктури (автоматизація процесів). 	<ul style="list-style-type: none"> - Воєнні дії та нестабільна політична ситуація в Україні. - Обмеження в міжнародному перевезенні (санкції, ембарго). - Курсові коливання валют. - Зростання цін на паливо та перевезення. - Вимоги до "зеленої" логістики (додаткові витрати).

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз показує, що підприємство ТОВ «Difreight» має значний потенціал для розвитку завдяки гнучкості, комплексності послуг та технологічності. Сильними сторонами компанії є клієнтоорієнтованість, мультинаціональна логістична мережа та надання повного логістичного сервісу. Водночас підприємство потребує розширення маркетингової активності, зниження залежності від зовнішніх змін у регуляторному полі та посилення впізнаваності бренду на міжнародному рівні.

Загалом, діяльність підприємства є стійкою та динамічною. Структура зовнішнього середовища логістичної компанії є багатофакторною, і саме тому її стратегічна адаптивність — ключ до довгострокового розвитку.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок про доцільність подальших інвестицій у цифровізацію, розвиток персоналу та вихід на нові географічні ринки. Системний підхід до аналізу середовища функціонування є важливим інструментом стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Difreight».

Для характеристики сегменту постачальників проведено порівняльний аналіз за параметрами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Порівняльний аналіз постачальників підприємства ТОВ
«Difreight» за основними параметрами**

Постачальник	Технологічна відповідальність	Надійність	Ціна	Якість послуг	Умови постачання
DHL Global Forwarding	Висока	Висока	Висока	Відмінна	Жорсткі, але прозорі
Cainiao (Alibaba Group)	Висока	Середня	Середня	Добра	Гнучкі
UPS	Висока	Висока	Висока	Відмінна	Стандартні
Maersk	Висока	Висока	Середня	Висока	Гнучкі тарифні умови
Локальні перевізники (Китай, Польща)	Середня	Середня	Низька	Змінна	Домовні, персоналізовані

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Найкращі показники мають великі міжнародні оператори, однак їхня вартість часто вища. Для оптимального балансу ТОВ «Difreight» комбінує роботу з великими компаніями та локальними виконавцями, оптимізуючи співвідношення «ціна/якість». Рекомендовано підвищити вимоги до технологічної сумісності нових партнерів (наявність API, ERP-інтеграції), а також укладати контракти з KPI-умовами.

Сегмент споживачів ТОВ «Difreight» складається з малого, середнього та частково великого бізнесу в Україні, США, Польщі, а також підприємств, які працюють на платформах Amazon, Etsy, eBay, Rozetka (табл. 2.4).

**Сегмент споживачів підприємства ТОВ «Difreight» та їх
характеристика**

Сегмент	Характеристика	Поведінкові особливості
Малий бізнес	Інтернет-магазини, Amazon-продавці, стартапи	Шукають вигідні тарифи, підтримку 24/7, швидке оформлення доставки
Середній бізнес	Дистриб'ютори, локальні виробники	Потребують системної логістики, митного супроводу, складів
Великий бізнес	Компанії з експортом до США/ЄС (рідше)	Орієнтовані на SLA, масштабованість, повний аутсорс логістики
E-commerce споживачі	Amazon, Etsy, Rozetka, eBay-продавці	Очікують трекінг, швидку доставку, вигідне підключення до FBA

Джерело: складено автором на основі даних підприємств

Поведінкові характеристики споживачів — орієнтація на швидкість доставки, безпечність вантажу, якісну комунікацію, прозорість тарифів, можливість відстеження, а також наявність персонального супроводу. Основні критерії вибору логістичної компанії — ціна, репутація, час доставки, консультації щодо митниці, технічна підтримка. ТОВ «Difreight» займає позицію серед лідерів ринку аутсорсингової логістики для малого та середнього бізнесу, зокрема тих, хто здійснює доставку на Amazon FBA. Бренд асоціюється з доступністю, швидкістю, підтримкою клієнта 24/7.

У процесі діагностики організаційної структури та господарських зв'язків підприємства ТОВ «Difreight» було встановлено, що ефективність взаємодії з постачальниками значною мірою залежить від умов комерційних угод. Для підвищення стабільності логістичних процесів, зменшення ризиків, а також забезпечення прозорості співпраці з підрядниками, доцільно формувати договори постачання та обслуговування на основі стандартизованих і гнучких умов, які відповідають міжнародній практиці.

У табл. 2.5 представлено узагальнені пропозиції щодо ключових умов комерційних угод, які можуть бути застосовані під час укладання договорів із логістичними, транспортними, складськими та брокерськими компаніями.

Таблиця 2.5

Пропозиції щодо умов комерційних угод (договорів)

Умови договору	Пропозиція/пояснення
Строки постачання	Фіксовані терміни з допустимими відхиленнями (макс. ± 1 доба)
Відповідальність за вантаж	Передбачити страхування вантажу та фінансову відповідальність у разі втрати/пошкодження
Тарифна політика	Знижки при довгостроковій співпраці або великих обсягах; тарифні пакети
KPI у контракті	Визначення показників якості: час доставки, точність оформлення, збереження вантажу
Форс-мажор	Обов'язкове включення положення про дії у разі надзвичайних ситуацій
Спосіб розрахунку	Безготівкові платежі з поетапним або щомісячним закриттям актів

Джерело: складено автором на основі [4]

Враховання зазначених умов дозволить підвищити прогнозованість та надійність логістичних операцій, знизити рівень непередбачуваних витрат, а також забезпечити більшу лояльність клієнтів завдяки дотриманню термінів доставки та якості сервісу. Крім того, це сприятиме формуванню довгострокових партнерських відносин із надійними виконавцями, що особливо важливо у сфері міжнародної логістики, де час і точність — критично важливі фактори конкурентоспроможності.

Імпортна діяльність ТОВ підприємства «Difreight» має стратегічне значення, оскільки компанія забезпечує логістичні послуги для клієнтів, які займаються міжнародною торгівлею. Основними країнами-партнерами у сфері імпорту є Китай, Польща, США та Німеччина, що обумовлено великим обсягом товарообігу між цими державами та Україною. З Китаю переважно імпортується електроніка, побутова техніка, текстиль, запчастини для автомобілів та товари для e-commerce. Польща є ключовим партнером у постачанні продуктів харчування, хімічної продукції та промислового

обладнання. З США здійснюється імпорт брендваної продукції, товарів для Amazon FBA та технічних пристроїв. Німеччина постачає високотехнологічне обладнання, медичну техніку та автомобільні деталі.

Компанія співпрацює з великими міжнародними перевізниками та логістичними операторами, такими як DHL Global Forwarding, Maersk, UPS, Cainiao (Alibaba Group), що забезпечує швидкість і надійність постачання. Крім того, у структурі постачальників присутні локальні транспортні компанії, які спеціалізуються на внутрішньоєвропейських перевезеннях і забезпечують конкурентні тарифи на перевезення товарів. Динаміка співпраці з постачальниками є стабільною, а деякі контракти укладені на довгостроковій основі, що дозволяє отримувати знижки та вигідні умови транспортування.

У рамках аналізу ефективності імпортової діяльності варто оцінити, чи займає підприємство унікальну нішу на ринку. ТОВ «Difreight» має ексклюзивні позиції в сегменті аутсорсингових логістичних рішень для малого та середнього бізнесу, що дозволяє йому залучати клієнтів, які бажають мінімізувати ризики та витрати на міжнародні перевезення. Однак компанія не має повного контролю над транспортними засобами, що іноді ускладнює логістичний процес і залежить від надійності партнерських перевізників.

Перевагами імпортової діяльності компанії є велика географія поставок, наявність налагоджених каналів дистрибуції, співпраця з великими міжнародними логістичними операторами та гнучкі умови для клієнтів. До недоліків можна віднести високий рівень конкуренції, залежність від зовнішніх регуляторних змін (митні тарифи, санкції), а також вплив курсових коливань на вартість перевезень. Аналізуючи перспективи покращення ефективності імпортової діяльності, доцільно розглянути можливість укладення ексклюзивних угод із постачальниками, розширення власної складської інфраструктури та активніше використання цифрових рішень для автоматизації процесів.

Підприємство ТОВ «Difreight» спеціалізується на експорті споживчих товарів, промислової продукції, сільськогосподарських товарів, електроніки,

товарів для e-commerce, зокрема Amazon FBA, текстильних виробів та автомобільних комплектуючих. Значну частку експорту займає продукція малого та середнього бізнесу, що працює з платформами Amazon, Etsy, eBay та іншими міжнародними маркетплейсами. Відправлення здійснюються авіаційним, морським та автомобільним транспортом, що дозволяє обирати оптимальні логістичні рішення відповідно до потреб клієнтів.

Основними країнами-партнерами підприємства ТОВ «Difreight» у сфері експорту є США, Польща, Німеччина, Великобританія та Канада. Співпраця з США є стратегічно важливою через велику кількість українських підприємців, що працюють на американському ринку e-commerce. Польща та Німеччина виступають основними хабами для подальшої дистрибуції українських товарів у Європейському Союзі, а Великобританія та Канада є перспективними ринками для експансії, зважаючи на зростаючий попит на продукцію українського походження.

Динаміка експорту компанії демонструє стабільне зростання, що зумовлено високим рівнем попиту на українські товари за кордоном, підтримкою експортерів з боку держави та активною інтеграцією України у світові економічні процеси. Співпраця з іноземними партнерами здійснюється на довгостроковій основі, що дозволяє забезпечувати стабільність поставок і конкурентні умови для клієнтів. Однак, у зв'язку з військовими та економічними викликами, деякі логістичні ланцюги зазнали змін, що потребувало адаптації маршрутів і впровадження нових моделей доставки.

На українському ринку експортних послуг подібну діяльність здійснюють такі компанії, як Meest, Nova Poshta Global, DHL Express та UPS, які також пропонують послуги міжнародної логістики. Проте ключовою перевагою ТОВ «Difreight» є індивідуальний підхід до клієнтів, комплексне обслуговування та гнучка тарифна політика. Компанія пропонує повний супровід міжнародних вантажних перевезень, включаючи оформлення документації, складське зберігання, страхування вантажів та консультування з питань міжнародної торгівлі.

Серед інших конкурентних переваг компанії можна виокремити оптимізовану систему митного оформлення, що дозволяє суттєво скорочувати час на проходження процедур і знижувати ризики затримок. Крім того, ТОВ «Difreight» має широку мережу партнерських складів у США, Польщі та Китаї, що спрощує логістичний процес і мінімізує витрати клієнтів на зберігання товарів.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства ТОВ «Difreight» охоплює як імпорт, так і експорт товарів, що дозволяє компанії виступати ключовим оператором міжнародної логістики для українських підприємців. Для визначення конкурентних позицій компанії проведено порівняльний аналіз із основними гравцями ринку, серед яких Meest, Nova Poshta Global, DHL Express, UPS та FedEx. Аналіз здійснено за основними критеріями: обсяги постачання, асортимент продукції, ціна, якість послуг (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємства ТОВ
«Difreight»**

Критерій	ТОВ «Difreight»	Meest	Nova Poshta Global	DHL Express	UPS	FedEx
Обсяги постачання	Виоксі, стабільно зростаючі	Середні	Високі	Дуже високі		
Асортимент продукції	Всі види товарів, включаючи Amazon FBA	Основний фокус на e-commerce	Переважно дрібні вантажі	Універсальний		
Ціна послуг	Нижча, ніж у міжнародних конкурентів	Доступна, середній рівень	Доступна, знижки для бізнесу	Висока		
Якість логістики	Висока, орієнтація на сервіс	Висока, але обмежені можливості	Висока			
Можливості складування	Склади в Україні, Європі, Китаї та США	Склади в Канаді та США	Склади в Європі та США	Глобальні склади		
Швидкість доставки	Оптимізовані маршрути,	Затримки на митниці	Достатньо швидко	Дуже швидко		

	що залежать від напрямку			
--	-----------------------------	--	--	--

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності підприємства

Підприємство ТОВ «Difreight» має гнучку тарифну політику, що дозволяє пропонувати більш конкурентоспроможні ціни порівняно з великими міжнародними логістичними компаніями, такими як DHL, UPS та FedEx. Крім того, компанія має високий рівень персоналізованого обслуговування, що забезпечує комплексний підхід до логістичних рішень, включаючи митне оформлення, складування, страхування та консалтинг для експортерів та імпортерів. Також, не менш значною перевагою є широка географія роботи – компанія активно працює з Китаєм, США, Канадою та Європейським Союзом, що дозволяє ефективно здійснювати як імпорт, так і експорт товарів. Відкриття складів у Європі та США сприяє оптимізації логістичних процесів та скороченню термінів доставки.

Одним із головних недоліків компанії є обмежені власні транспортні ресурси, що змушує її співпрацювати з великими перевізниками (Maersk, UPS, Cainiao), що може створювати залежність від сторонніх операторів, що впливає на швидкість та стабільність поставок. Ще одним викликом є відсутність широкої впізнаваності бренду на міжнародному рівні у порівнянні з DHL, UPS чи FedEx. Це ускладнює конкуренцію за великих корпоративних клієнтів, які орієнтуються на міжнародні бренди з відомою репутацією.

Таким чином, ефективність управління персоналом та зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Difreight» є достатньо високою, проте потребує подальшого вдосконалення. Покращення імпоротної діяльності можливе за рахунок диверсифікації постачальників, розширення спектру послуг та впровадження цифрових технологій для моніторингу ефективності логістичних операцій. У довгостроковій перспективі компанія має можливість зміцнити свої позиції на ринку міжнародної логістики, що сприятиме її подальшому розвитку.

2.2 Діагностика організаційної структури управління підприємством ТОВ «Difreight»

Підприємство ТОВ «Difreight» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що є оптимальним варіантом для підприємства середнього розміру, яке працює в сфері міжнародної логістики. Така структура передбачає чіткий розподіл функцій між різними підрозділами компанії, кожен з яких відповідає за свою сферу діяльності. Лінійно-функціональна організація дозволяє зберігати контроль за роботою на всіх етапах, забезпечує структуровану ієрархію управління та ефективно розподіляє обов'язки серед співробітників.

Організація підприємства ТОВ «Difreight» поділяється на кілька основних підрозділів, кожен з яких має свою чітку функцію. На вершині організаційної структури знаходиться директор компанії (CEO), який відповідає за стратегічне управління та загальне керівництво підприємством. Під його керівництвом функціонують всі відділи. Описуючи організаційну структуру ТОВ «Difreight», важливо детально розглянути основні структурні підрозділи компанії, їх функції та підпорядкованість. Кожен підрозділ має чітко визначені завдання, що сприяють ефективному стратегічному управлінню підприємством, забезпечуючи його конкурентоспроможність на ринку. Логістичний відділ займається координацією вантажів для вчасної доставки, взаємодіють із зовнішнім середовищем, зокрема митне оформлення. Відділ закупівлі виконує функцію викупу товару в китайських постачальників, допомагає клієнтам з викупом товарів та веде переговори між клієнтом та постачальником. Відділ складського сервісу займається прийомом та зберіганням вантажів на складі. Функціонування підрозділу впливає на ефективність роботи складу. Відділ розробки ІТ продуктів займається підтримкою, інтегрують інформаційні системи, розробляють програмні продукти. Відділ бухгалтерії займається податковою звітністю, взаємодіють з фінансистами. Відділ фінансів затверджує бюджети компанії, виконує

фінансове планування та займається фінансовими потоками. Відділ маркетингу та кол центру займається просуванням послуг компанії через соціальні мережі. Відділ БОК (Vendor Onboarding Coordinator), займається підключенням, перевіркою та підтримкою перевізників та складів. Відділ продажів займається реалізацією послуг компанії комунікуючи з клієнтами по всім напрямкам доставки. Юридичний відділ відповідає за юридичний супровід діяльності підприємства, контроль нормативної документації та захист прав і інтересів компанії. HR відділ відповідає за ведення кадрового обліку, підбір персоналу, навчання та організацію корпоративних заходів.

На сам перед така структура має багатоступеневу ієрархію від директора до керівників відділів, від керівників до співробітників, від співробітників до помічників. Така модель передбачає сфокусованість на своїх завданнях, коли керівник ставить чіткі завдання, які розподіляє між співробітниками для виконання, таким чином підтримуються цілі компанії. При виникненні питань, розбіжностей та інших ситуацій співробітники з керівником та іншими відділами намагаються бути зближеними у вирішенні питань та комунікації, відходячи від старих принципів чіткої субординації та жорсткої робочої взаємодії, становлячись привабливим середовищем для молоді. Такий принцип взаємодії створює дружелюбний та згуртований колектив.

Основною перевагою лінійно-функціональної структури є чітка організація і спеціалізація функцій. Кожен підрозділ має чітко визначену роль і відповідальність, що дозволяє забезпечити високий рівень ефективності в кожній сфері діяльності компанії. Така структура дозволяє забезпечити фокусування кожного відділу на конкретних завданнях і забезпечує ефективну координацію між ними. Важливим аспектом є також централізоване управління, яке дозволяє швидко приймати стратегічні рішення на рівні вищого керівництва.

Однак лінійно-функціональна структура має певні недоліки, зокрема це можливі проблеми з комунікацією між підрозділами. Інколи можуть виникати ситуації, коли різні підрозділи не мають достатнього обміну інформацією, що

може призвести до дублювання зусиль або неефективності у виконанні завдань. Інший недолік полягає в тому, що на певних етапах компанії може бути важко адаптуватися до швидких змін, оскільки структура передбачає чітке дотримання існуючих процедур і правил, що інколи ускладнює швидку реакцію на нові виклики або ситуації.

Уся організація підпорядковується директору компанії, який здійснює нагляд і керівництво всіма основними напрямками діяльності підприємства. Кожен підрозділ має своє місце в структурі і відповідно підпорядковується певному керівнику. Наприклад, фінансовий відділ підпорядковується фінансовому директору, відділ логістики — логістичному директору, а відділ персоналу — HR-менеджеру. Кожен підрозділ не тільки звітує перед своїм керівником, але й має певні права і обов'язки, що дозволяє ефективно організувати роботу всієї компанії. Всі підрозділи працюють в тісній координації для досягнення спільних цілей, що забезпечує взаємодію між функціональними ланками.

Комунікація між підрозділами відбувається через регулярні наради та зустрічі, де кожен з керівників відділів доповідає про результати своєї роботи та обговорюються важливі питання, які потребують колективного вирішення. Така комунікація сприяє швидкому обміну інформацією і знижує ймовірність виникнення проблем через брак інформації. Внутрішня комунікація підтримується також за допомогою корпоративних месенджерів та електронної пошти, що дозволяє забезпечити регулярний обмін даними між підрозділами в реальному часі. Зовнішня комунікація здійснюється через клієнтські платформи, CRM-системи, а також за допомогою особистих зустрічей і переговорів з партнерами.

Кожен підрозділ має чітко визначену сферу компетенцій, що дозволяє фахівцям зосередитись на досягненні високих результатів у своїй конкретній діяльності. Це дозволяє забезпечити високий рівень спеціалізації, зменшуючи кількість помилок та збільшуючи ефективність кожного процесу. Компетенції кожного відділу включають як технічні, так і організаційні аспекти, які

забезпечують стабільне і ефективне функціонування компанії в умовах сучасного ринку.

2.3 Аналіз та оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight»

Планування трудових ресурсів є основним етапом у забезпеченні ефективної роботи підприємства. У підприємства ТОВ «Difreight» цей процес здійснюється на основі аналізу поточних потреб і прогнозування потреб у кадрах. Це дозволяє не тільки уникати дефіциту кадрів у періоди високого навантаження, але й оптимізувати витрати на персонал під час спаду. Однак, для більш точного прогнозування і адаптації до швидко змінюваного ринку логістичних послуг, компанії варто активно використовувати аналітичні методи, які базуються на великій кількості внутрішніх і зовнішніх даних. Технічні рішення, як-от впровадження AI та HR-аналітики для більш точного прогнозування потреби в персоналі, можуть значно підвищити ефективність планування.

Набір та відбір персоналу на підприємстві ТОВ «Difreight» є важливим етапом для забезпечення належного рівня кваліфікації співробітників. Процес залучення кандидатів через різні канали є ефективним, однак компанія залежить від зовнішніх ресурсів для найму кваліфікованих кадрів, що може ускладнювати процес залучення висококваліфікованих співробітників у періоди пік. У цьому контексті компанії варто удосконалити систему внутрішнього відбору і залучення кандидатів із кадрового резерву.

Адаптація нових працівників є важливою складовою в зниженні плинності кадрів та прискореному введенні новачків у робочий процес. Підприємство ТОВ «Difreight» успішно впроваджує програму адаптації, яка дозволяє новим співробітникам швидко освоїти корпоративні процеси та розпочати свою діяльність. Однак, варто звернути увагу на можливість

створення більш персоніфікованих програм адаптації, що враховують індивідуальні особливості кожного працівника. В цьому контексті доцільно активніше використовувати цифрові інструменти, які б дозволяли оптимізувати цей процес.

Процес навчання та розвитку персоналу в компанії є добре організованим, однак для підтримки високої конкурентоспроможності та адаптації до нових технологій логістики, варто оновлювати навчальні програми. Це включає в себе не тільки тренінги для топ-менеджменту та середнього рівня, а й організацію практичних занять для співробітників складських та операційних підрозділів. У цій сфері ТОВ «Difreight» має значний потенціал для вдосконалення, зокрема у впровадженні комбінованих навчальних форматів, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в ринку логістичних послуг.

Оцінка ефективності персоналу за допомогою KPI та 360-градусної оцінки дозволяє компанії отримати всебічну картину результатів працівників. Це допомагає у своєчасному виявленні проблемних аспектів діяльності співробітників та їхніх потреб у розвитку. Однак, для досягнення кращих результатів, підприємство ТОВ «Difreight» слід удосконалити систему оцінки, зокрема більш детально визначати критерії успішності на кожній посаді, щоб забезпечити чітку відповідність між результатами діяльності працівників та стратегічними цілями компанії.

Система мотивації є важливою складовою ефективности управління персоналом. У підприємства ТОВ «Difreight» застосовується змішана система мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Проте, для подальшого зниження плинності кадрів і підвищення залученості працівників, компанії варто звернути увагу на персоналізацію мотиваційних підходів. Індивідуальні бонуси, більш гнучкі умови роботи та можливість кар'єрного зростання можуть значно підвищити рівень мотивації.

Аналіз складових системи управління персоналом ТОВ «Difreight» показує кілька важливих аспектів, які впливають на ефективність компанії.

Протягом 2024 року кількість працівників збільшилась на 20%, що свідчить про активне зростання компанії. Це також вимагає більш точного планування трудових ресурсів. Необхідно враховувати сезонні піки і адаптувати систему планування для уникнення кадрових дефіцитів у періоди високої навантаженості. Частково це пов'язано з недостатньо оперативним прогнозуванням потреби у персоналі, що призводить до недостатньої готовності до змін в обсягах роботи.

Час відбору персоналу на одну вакансію в середньому становить 30 днів. Це створює затримки в процесі найму, що особливо помітно в умовах високого попиту на кадри. Цей час є надто довгим для підтримки швидкості росту компанії та своєчасного покриття вакансій, особливо коли існує велика конкуренція за кваліфікованих працівників на ринку праці.

Процес адаптації нових працівників на старті роботи у компанії має значний вплив на плинність кадрів, яка становить 10% на першому етапі. Це свідчить про невисокий рівень підтримки нових працівників у компанії, що може бути результатом відсутності достатніх інструкцій і менторських програм. Це також вказує на те, що нові співробітники не отримують достатнього супроводу в процесі освоєння корпоративної культури та внутрішніх процесів.

Рівень залученості працівників до програм навчання та підвищення кваліфікації становить лише 60%. Це є недостатнім показником, зважаючи на динаміку розвитку компанії та швидкість змін у сфері логістики. Мала кількість співробітників бере участь у програмах розвитку, що може обмежувати загальний рівень професіоналізму і конкурентоспроможності компанії. Це також може призвести до зниження продуктивності праці, оскільки необхідність навчання та розвитку в умовах технологічних змін стає все більш актуальною.

Оцінка ефективності працівників, заснована на KPI, показує, що 85% працівників досягають 90% своїх індивідуальних цілей. Однак для решти 15% ця цифра значно нижча, що свідчить про наявність проблем в управлінні результатами та мотивації. Це може вказувати на недостатню увагу до окремих працівників або невідповідність KPI для певних ролей. Регулярне використання методики оцінки «360 градусів» дозволяє оцінити ефективність персоналу з різних боків і виявити можливості для підвищення результативності.

Мотивація працівників виявилась недостатньо ефективною — близько 30% співробітників висловили невдоволення поточною системою мотивації. Це свідчить про те, що в компанії відсутня персоніфікована система мотивації, яка б враховувала індивідуальні потреби та бажання працівників. Часто єдиним стимулом для працівників є фінансова винагорода, але вона не забезпечує достатньої залученості і не мотивує до довготривалої співпраці. Це також позначається на рівні задоволеності працівників і їх готовності залишати компанію.

Протягом 2024 року компанія показала зростання доходу на 18.9% та чистого прибутку на 30.2%. Зростання активів на 64.0% свідчить про значні інвестиції в розвиток і модернізацію, що є позитивним показником. Однак збільшення зобов'язань на 59.6% вказує на підвищений рівень заборгованості, що може свідчити про проблеми з ліквідністю або високі витрати на фінансування росту.

Отже, ефективність управління персоналом та зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Difreight» є достатньо високою, проте потребує подальшого вдосконалення. Покращення імпортої діяльності можливе за рахунок диверсифікації постачальників, розширення спектру послуг та впровадження цифрових технологій для моніторингу ефективності логістичних операцій. У довгостроковій перспективі компанія має можливість зміцнити свої позиції на ринку міжнародної логістики, що сприятиме її подальшому розвитку. Організаційна структура ТОВ «Difreight» має значну кількість переваг, таких

як чітка спеціалізація підрозділів та ефективний розподіл обов'язків, що дозволяє компанії досягати високих результатів у кожному окремому напрямку. Однак для підвищення гнучкості та скорочення ймовірності виникнення проблем у комунікації між підрозділами необхідно вжити заходів для покращення внутрішньої взаємодії та зниження ймовірності виникнення конфліктів. Загалом, система управління персоналом ТОВ «Difreight» є добре організованою і ефективною, але для досягнення максимальних результатів варто активніше інтегрувати сучасні технології, оновлювати процеси навчання та адаптації, а також удосконалювати систему мотивації з урахуванням індивідуальних потреб співробітників. Інвестиції у ці напрямки дозволять покращити загальну ефективність роботи та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Difreight»

3.1 Шляхи та напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight»

Система управління персоналом є однією з ключових ланок організаційного механізму підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність логістичних операцій. У випадку ТОВ «Difreight», яке функціонує у сфері міжнародної логістики, значення якісного управління трудовими ресурсами зростає в умовах високої конкуренції та глобалізації. Розвиток компанії вимагає постійної модернізації кадрової політики відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Сучасні тенденції у сфері HR вказують на потребу в цифровізації, автоматизації та стратегічному прогнозуванні. Практика показує, що лише комплексний підхід до управління персоналом здатен забезпечити довгострокову ефективність бізнес-процесів. У цьому контексті важливим є визначення конкретних напрямів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Difreight» (рис. 3.1).

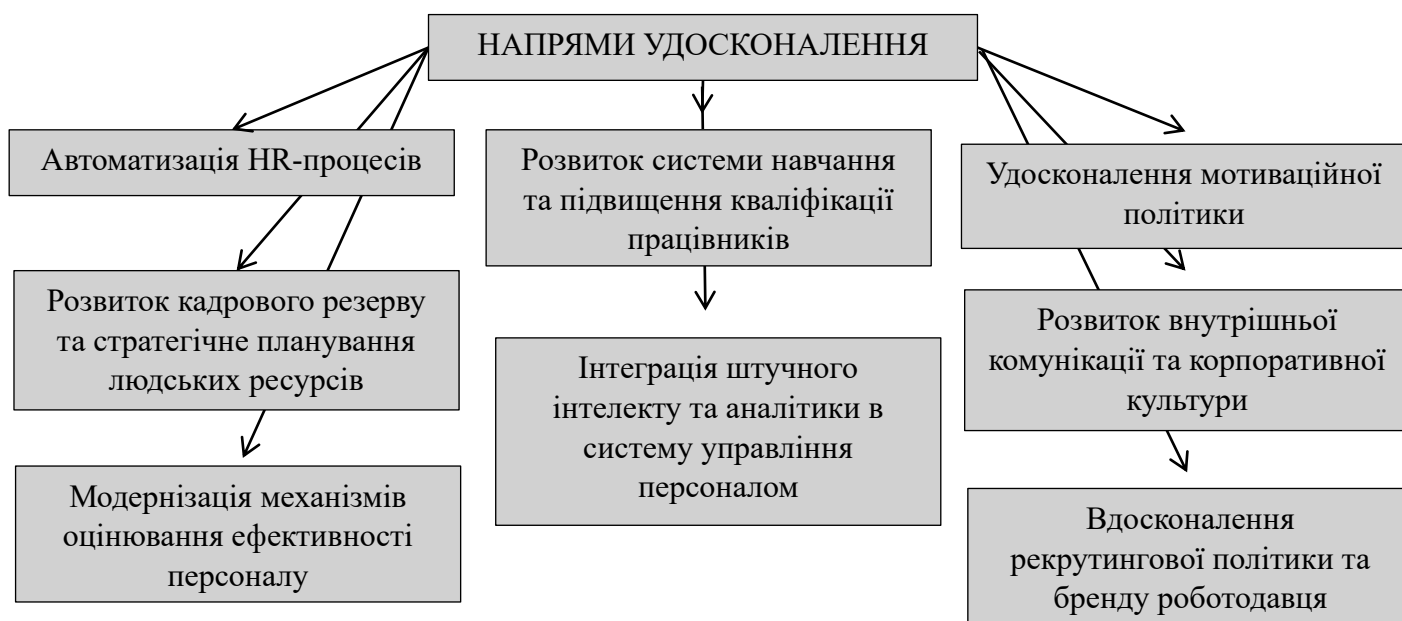


Рис. 3.1 Загальна схема напрямів удосконалення

Джерело: складено автором на основі [3]

Першим і одним із найпріоритетніших напрямів удосконалення є автоматизація HR-процесів. Упровадження сучасних цифрових рішень, таких як HRM-системи, дозволяє значно зменшити адміністративне навантаження на кадрові служби. Це сприяє підвищенню точності обліку персоналу, ефективності розрахунку заробітної плати та прозорості управлінських рішень. Особливої актуальності набуває використання CRM-інтеграції для фіксації результативності працівників у реальному часі. Такі технології дозволяють сформувати надійну аналітичну базу для прийняття управлінських рішень. Автоматизація також є передумовою для масштабування бізнесу без втрати контролю за якістю управління кадрами.

Другим напрямом удосконалення є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників. З огляду на специфіку логістичних процесів, необхідно адаптувати навчальні програми до особливостей професійної діяльності кожної категорії працівників. Для менеджерів доцільно впровадити тренінги з комунікацій, управління проектами та антикризових стратегій. Для складського персоналу – практичні заняття з обробки вантажів, техніки безпеки та роботи з цифровими інструментами. Використання змішаних форматів (онлайн + офлайн) забезпечує гнучкість та доступність процесу навчання. Системне навчання сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Третім напрямом удосконалення виступає модернізація механізмів оцінювання ефективності персоналу. У ТОВ «Difreight» доцільним є впровадження системи КРІ (ключових показників результативності), які мають бути чітко визначені для кожної посади. Оцінювання має базуватися не лише на кількісних, а й на якісних показниках, включаючи поведінкову оцінку та рівень комунікації з клієнтами. Рекомендується застосовувати методіку «360 градусів», що дозволяє отримати об'єктивну картину від керівників, колег і підлеглих. Регулярна оцінка дає змогу своєчасно виявляти зони

розвитку та коригувати кар'єрні траєкторії працівників. Це сприяє побудові прозорої та справедливої системи прийняття рішень у сфері управління кадрами.

Наступним напрямом є удосконалення мотиваційної політики компанії. Необхідно розробити комплексну систему матеріального й нематеріального стимулювання, що відповідатиме специфіці логістичної діяльності. Матеріальні стимули можуть включати гнучку систему бонусів, премій за продуктивність та надбавок за якість обслуговування клієнтів. Серед нематеріальних інструментів важливо застосовувати гейміфікацію, гнучкий графік, визнання досягнень, можливість професійного зростання. Практика свідчить, що мотивація, зорієнтована на індивідуальні потреби працівника, є найбільш ефективною. Такі заходи підвищують залученість персоналу і сприяють формуванню стабільної команди.

П'ятим напрямом є розвиток кадрового резерву та стратегічне планування людських ресурсів. Зважаючи на динамічний характер логістичної галузі, доцільно впровадити системи прогнозування потреб у персоналі на основі аналітичних методів. Це дозволить уникати дефіциту кадрів у періоди високого навантаження та попереджати перевитрати у разі сезонного спаду. Формування кадрового резерву з числа перспективних працівників сприяє зменшенню витрат на рекрутинг і адаптацію. Участь у внутрішніх програмах розвитку дозволяє готувати майбутніх керівників безпосередньо всередині компанії. Такий підхід є інструментом забезпечення безперервності управління.

Шостим напрямом є розвиток внутрішньої комунікації та корпоративної культури. В умовах розгалуженої структури підприємства та численних зовнішніх контактів важливо забезпечити ефективний обмін інформацією всередині колективу. Запровадження корпоративних месенджерів, регулярних зустрічей та опитувань дозволяє підтримувати прозорість і залученість працівників до прийняття рішень. Формування корпоративних цінностей, зокрема орієнтації на клієнта, інноваційності та взаємоповаги, створює основу

для формування довготривалих трудових відносин. Комунікаційна стратегія має бути інтегрована у загальну HR-стратегію компанії. Це дозволяє підвищити лояльність персоналу та знизити рівень конфліктності.

Сьомим напрямом є вдосконалення рекрутингової політики та бренду роботодавця. У конкурентному середовищі міжнародної логістики важливо не лише шукати працівників, а й формувати позитивне враження про компанію як про привабливого роботодавця. Доцільно використовувати сучасні канали залучення персоналу, зокрема LinkedIn, профільні групи в соцмережах, сайти з відгуками про роботодавців. Розміщення кейсів співробітників, інтерв'ю та відео з корпоративного життя дозволяє підвищити рівень довіри до бренду. Позиціонування компанії як інноваційної та орієнтованої на розвиток сприяє залученню висококваліфікованих кадрів. Систематична робота над HR-брендом є чинником довгострокової стабільності.

Восьмим напрямом є інтеграція штучного інтелекту та аналітики в систему управління персоналом. На сучасному етапі розвитку ТОВ «Difreight» може використовувати інструменти AI для аналізу поведінки працівників, прогнозування плинності кадрів та оцінки ризиків. Застосування HR-аналітики дозволяє будувати персоналізовані плани розвитку працівників і вчасно виявляти потенційні проблеми в команді. Автоматизація звітності скорочує час на рутинні процеси та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. Такі технології дають змогу створити гнучку та адаптивну систему управління людськими ресурсами. У перспективі компанія зможе значно підвищити точність та оперативність своїх кадрових стратегій.

3.2 Оптимізація процесів системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight» для підвищення якості й продуктивності діяльності

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидкої трансформації логістичних процесів особливого значення набуває оптимізація системи управління персоналом підприємства.

Для підприємства ТОВ «Difreight», що працює у сфері міжнародної логістики, ефективне управління людськими ресурсами є запорукою забезпечення високої якості сервісу та стабільного функціонування логістичного ланцюга. Оптимізація процесів у сфері HR дозволяє не лише знизити витрати, а й підвищити рівень задоволеності клієнтів за рахунок оперативності та точності виконання замовлень. У цьому контексті управління персоналом повинно здійснюватися на основі інтеграції стратегічних, цифрових та аналітичних підходів. Основна мета таких змін — підвищення продуктивності праці, зміцнення внутрішньої культури та зменшення плинності кадрів. Саме через ефективну оптимізацію можна досягти синергії між потенціалом працівників і потребами підприємства.

На рис. 3.2 відображена схема процесів управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight».



Рис. 3.2 Схема процесів управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight»

Джерело: складено автором на основі інформації про підприємство

Першим кроком до оптимізації є реорганізація функціональної структури управління персоналом із фокусом на діджиталізацію. Автоматизація процесів підбору, адаптації, навчання та оцінки співробітників дозволяє суттєво зменшити витрати часу й ресурсів. Впровадження HRM-систем, таких як SAP або BambooHR, дає змогу вести електронний облік, аналізувати продуктивність у режимі реального часу та формувати кадрові звіти для прийняття управлінських рішень. Це особливо актуально для ТОВ «Difreight», де взаємодія з персоналом відбувається у межах різних департаментів і часових зон. Цифровізація сприяє централізації даних, зменшенню впливу людського фактору та підвищенню прозорості внутрішніх процесів. Таким чином, автоматизація є ключовим фактором оптимізації HR-системи.

Наступним аспектом оптимізації є перегляд процесу підбору персоналу з орієнтацією на ефективність та адаптивність кандидатів до логістичного середовища. ТОВ «Difreight» доцільно впровадити структуровану систему оцінки професійних і м'яких навичок кандидатів на всіх етапах рекрутингу. Розширення джерел пошуку персоналу, активне використання соціальних мереж, а також запуск реферальних програм дозволяє значно зменшити витрати на залучення кадрів. Крім того, застосування попереднього онлайн-тестування дає змогу здійснювати первинний відбір без значного навантаження на HR-відділ. Прозорість та стандартизація процедур підбору підвищують шанси на успішну інтеграцію нових працівників у корпоративне середовище. Це знижує ймовірність помилкового найму та забезпечує високу якість персоналу.

Особливу увагу в процесі оптимізації варто приділити етапу адаптації нових працівників. У ТОВ «Difreight» доцільним є впровадження електронного адаптаційного модуля, який включатиме ознайомлення з внутрішніми стандартами, інструкціями та комунікаційними каналами.

Поєднання менторської підтримки та онлайн-навігаторів дозволяє новим співробітникам швидко увійти в курс справ і зменшує кількість помилок на стартових етапах роботи. Адаптація також повинна включати зворотний зв'язок, що дозволяє виявити проблемні ділянки у внутрішніх процедурах і вдосконалювати їх. Висока якість процесу адаптації безпосередньо впливає на лояльність персоналу та їхню готовність до довготривалого співробітництва. Таким чином, адаптація — це інвестиція у стабільність логістичного бізнесу.

Ще одним важливим напрямом є оптимізація системи навчання і розвитку персоналу. Потреби працівників ТОВ «Difreight» значною мірою залежать від специфіки логістичних операцій, тому навчання повинно бути орієнтоване на практику. Доцільним є запровадження внутрішніх освітніх платформ з інтерактивними модулями, тренінгами та кейсами, адаптованими до задач компанії. Водночас необхідно передбачити можливість сертифікації та індивідуального розвитку кар'єрного шляху. Інвестиції в професійне зростання персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці та забезпечують кадровий резерв на випадок розширення діяльності. Навчання має бути постійним, системним і результативно вимірюваним.

Для підвищення ефективності варто також оптимізувати систему оцінки результатів роботи співробітників. Запровадження КРІ на основі кількісних та якісних показників (наприклад, час обробки замовлень, точність виконання, клієнтські відгуки) забезпечує об'єктивність та прозорість у визначенні результативності працівників. У ТОВ «Difreight» важливо поєднувати щомісячні оцінки з щоквартальними переглядами результатів та стратегічним аналізом персоналу. Також рекомендовано запровадити систему бонусів та премій, що базуються на досягненні індивідуальних і командних показників. Постійний зворотний зв'язок дає змогу коригувати поведінку та підвищувати мотивацію. Така система сприяє формуванню культури відповідальності та ініціативності.

Оптимізація процесів управління персоналом повинна включати гнучку систему мотивації. В умовах нестабільного ринку праці ефективними є

комбінації матеріальних і нематеріальних стимулів. У ТОВ «Difreight» доцільно впровадити персоналізовані мотиваційні пакети: медичне страхування, можливість навчання за рахунок компанії, гнучкий графік, а також корпоративні заходи. Важливо також враховувати потреби різних поколінь працівників, які мають різні очікування від роботи. Інтеграція елементів гейміфікації та соціального визнання допомагає утримувати молодь та підвищує емоційну залученість. Оптимізована мотивація є одним із ключових чинників зростання якості обслуговування клієнтів.

Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій — ще один обов'язковий компонент ефективної оптимізації HR-процесів. Компанія повинна створити систему внутрішньої інформаційної підтримки, що дозволяє кожному працівнику бути в курсі стратегічних цілей, нововведень та можливостей для розвитку. Регулярне інформування, відкриті зустрічі, внутрішні опитування сприяють формуванню довіри та зменшують ризик конфліктів. У ТОВ «Difreight» ефективною практикою є участь працівників у процесах прийняття рішень, що підвищує відчуття значущості та залученості. Створення позитивного мікроклімату формує підґрунтя для командної роботи та високої продуктивності. Таким чином, комунікації є інструментом не лише обміну інформацією, а й консолідації зусиль у досягненні загальних цілей.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності прийняття управлінських рішень щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Difreight»

Обґрунтування економічної доцільності прийняття управлінських рішень у сфері персоналу є важливою складовою стратегічного менеджменту підприємства. У випадку ТОВ «Difreight», яке діє у висококонкурентному секторі міжнародної логістики, ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на якість послуг, рівень клієнтського задоволення та

фінансові показники. В умовах цифровізації та постійних змін ринку лише цілеспрямоване удосконалення системи HR забезпечує зростання продуктивності праці та зниження витрат. Економічна доцільність таких рішень визначається шляхом аналізу витрат на реалізацію змін та очікуваних результатів у вигляді підвищеної ефективності персоналу. Практика провідних логістичних компаній підтверджує: інвестиції в HR-процеси є одним із найшвидше окупних напрямів управлінських змін. Саме тому розробка та впровадження оптимізаційних заходів повинні базуватись на економічних розрахунках та прогнозах.

Одним із найважливіших напрямів є автоматизація кадрових процесів, яка дозволяє суттєво скоротити адміністративні витрати. Встановлення HRM-систем зменшує потребу у ручному введенні даних, прискорює процедури обліку, звітності, відпусток і нарахування заробітної плати. Згідно з внутрішніми розрахунками, витрати на впровадження базового HR-програмного забезпечення можуть окупитися вже протягом першого року завдяки зниженню навантаження на відділ кадрів і скороченню кількості помилок. Економічна вигода також проявляється у зменшенні плинності кадрів за рахунок швидкої адаптації нових працівників. Автоматизовані системи дозволяють керівництву оперативно реагувати на зміни в структурі персоналу та оптимізувати розподіл трудових ресурсів.

Наступним обґрунтованим напрямом є вдосконалення системи оцінювання персоналу через KPI та мотиваційні механізми. Застосування системи ключових показників результативності дозволяє об'єктивно вимірювати внесок кожного працівника у кінцевий результат діяльності підприємства. Це дає змогу виявити найефективніших співробітників і направити ресурси на їх подальший розвиток. Досвід впровадження подібних систем у логістичних компаніях показує зростання продуктивності на 15–25% протягом року. Зменшується кількість невиробничих втрат, знижується рівень помилок у документах і зростає швидкість обробки замовлень. Такі зміни

мають прямий економічний ефект у вигляді зростання доходів і підвищення лояльності клієнтів.

Доцільним з економічної точки зору є також впровадження програм навчання персоналу, адаптованих до логістичної специфіки. Витрати на внутрішні тренінги або онлайн-курси, що орієнтовані на практичні навички, є порівняно невеликими у порівнянні з вигодами від зростання професійного рівня працівників. Підвищення компетенцій персоналу сприяє скороченню часу на виконання операцій, покращенню обслуговування клієнтів та зменшенню кількості рекламацій. Навчання також знижує ризики помилок під час митного оформлення чи транспортування, що особливо важливо у міжнародній логістиці. У довгостроковій перспективі освічений персонал є основою для створення кадрового резерву та внутрішнього просування. Це дозволяє зменшити витрати на зовнішній рекрутинг і покращити корпоративну стабільність.

Економічно виправданим є впровадження гнучких форм організації праці, зокрема часткового дистанційного режиму для адміністративного персоналу та ІТ-відділу. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на офісні приміщення, комунальні послуги та інші супутні ресурси. Крім того, працівники, які мають можливість працювати за гнучким графіком, демонструють вищий рівень продуктивності й задоволеності роботою. Це знижує ймовірність вигорання, зменшує кількість лікарняних днів і сприяє формуванню стабільного колективу. Практика показує, що навіть частковий перехід на дистанційний формат здатен знизити операційні витрати на 10–12% без втрати ефективності. Водночас забезпечується більш широкий доступ до потенційних кандидатів з інших регіонів.

Іншим обґрунтованим рішенням є впровадження багатofакторної системи мотивації, яка враховує як фінансові, так і нематеріальні стимули. Запровадження індивідуальних бонусів, премій за перевищення планових показників, визнання досягнень та доступ до внутрішнього навчання є економічно ефективним інструментом. Витрати на такі заходи, як правило,

менші за витрати, пов'язані з плинністю кадрів, залученням нових працівників і втратою продуктивності. Нематеріальні стимули, такі як розвиток корпоративної культури, гейміфікація, конкурси та програми лояльності, сприяють підвищенню емоційного залучення працівників. У результаті формується стабільний кадровий склад, що безпосередньо впливає на якість логістичних послуг. Це особливо важливо у роботі з ключовими клієнтами, де персонал відіграє вирішальну роль.

Варто також підкреслити економічну доцільність формування кадрового резерву. Наявність підготовлених внутрішніх кандидатів на ключові посади дозволяє зменшити часові та фінансові витрати у разі звільнення чи ротації співробітників. Це забезпечує безперервність логістичних процесів і мінімізує втрати, пов'язані з періодом адаптації нового персоналу. Крім того, кадровий резерв дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, розширення ринку або запуск нових напрямків. Інвестиції в резерв кадрів повертаються у вигляді зменшення витрат на підбір, скорочення ризиків простоїв і підвищення рівня внутрішньої мобільності. Це також зміцнює корпоративну культуру та підвищує мотивацію співробітників до довгострокового співробітництва.

З позиції економічної ефективності, доцільним є впровадження HR-аналітики для оцінки витрат, ефективності праці та прогнозування потреб у персоналі. Аналітичні інструменти дозволяють точно визначити точки неефективності, виміряти рентабельність інвестицій у персонал та оптимізувати структуру витрат. Наприклад, аналіз витрат на навчання в порівнянні з підвищенням результативності працівників дає змогу обґрунтовано планувати бюджети на розвиток кадрів. Прогнозування плинності персоналу дозволяє заздалегідь запобігти дефіциту працівників на критичних напрямках. Таким чином, аналітика є основою для прийняття обґрунтованих і фінансово доцільних рішень у сфері управління персоналом.

Для надання більш конкретного обґрунтування економічної доцільності управлінських рішень, що стосуються удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Difreight», додаємо детальні розрахунки,

що підтверджують ефективність запропонованих змін. Виходячи з фінансової звітності ТОВ «Difreight» на 2024 рік, на основі існуючих витрат і доходів, розрахуємо економічний ефект від автоматизації кадрових процесів, впровадження КРІ-системи та програм навчання персоналу.

Автоматизація кадрових процесів. Витрати на персонал у 2024 році складають 4 953 900 грн. Завдяки впровадженню HRM-системи очікувана економія складає 5% від витрат на персонал. Таким чином, розрахунок вигоди виглядає так:

$$E_a = VC_p \times r_a \quad (3.1),$$

де:

E_a — очікувана економія від автоматизації;

VC_p — витрати на персонал (variable cost of personnel);

r_a — відсоток очікуваної економії завдяки автоматизації (у десятковому вигляді, напр. 5% = 0.05).

$$E_a = 4\,953\,900 \times 0.05 = 247\,695 \text{ грн},$$

що дозволить зменшити витрати на обробку даних, зменшити кількість помилок і підвищити ефективність роботи відділу кадрів.

Впровадження КРІ-системи. Завдяки використанню КРІ для оцінки результативності працівників, очікується підвищення продуктивності на 15%. Якщо дохід компанії в 2024 році становить 13 826 500 грн, то додатковий дохід від покращення продуктивності розраховується так:

$$\Delta R_{\text{крі}} = R_o \times r_{\text{крі}} \quad (3.2),$$

де:

$\Delta R_{\text{крі}}$ — додатковий дохід від впровадження КРІ;

R_o — поточний річний дохід підприємства;

$r_{\text{крі}}$ — очікуване підвищення продуктивності від КРІ (у десятковому вигляді).

$$\Delta R_{\text{крі}} = 13\,826\,500 \times 0,15 = 2\,073\,975 \text{ грн}$$

що призведе до збільшення загального доходу компанії і покращення результатів виконання замовлень та обробки клієнтських запитів.

Програми навчання персоналу. Витрати на програми навчання оцінюються на рівні 10% від витрат на персонал, що складає 49539 грн. Ці інвестиції дозволять знизити кількість помилок, покращити обслуговування клієнтів і підвищити кваліфікацію працівників:

$$C_n = VC_p \times r_n \quad (3.3),$$

де:

C_n — витрати на навчання персоналу;

VC_p — витрати на персонал;

r_n — частка витрат на навчання (наприклад, 10% = 0.10).

$$C_n = 495\,390 \times 0,10 = 49\,539 \text{ грн}$$

що дозволить зменшити кількість помилок під час митного оформлення та транспортування, що особливо важливо для компанії в міжнародній логістиці.

Прогнозований новий дохід компанії після застосування всіх змін можна навести таким чином:

$$R_{\text{нов}} = R_0 + \Delta R_{\text{крі}} \quad (3.4),$$

де:

$R_{\text{нов}}$ — новий дохід після впровадження змін;

R_0 — базовий дохід;

$\Delta R_{\text{крі}}$ — приріст доходу завдяки КРІ.

$$R_{\text{нов}} = 13\,826\,500 + 2\,073\,975 = 15\,900\,475 \text{ грн}$$

Прогнозовані нові витрати на персонал після автоматизації та навчання:

$$VC_{\text{нов}} = VC_p - E_a - C_n \quad (3.5),$$

де:

$VC_{\text{нов}}$ — нові витрати на персонал;

VC_p — поточні витрати на персонал;

E_a — економія від автоматизації;

C_n — витрати на навчання.

$$VC_{\text{нов}} = 495\,390 - 247\,695 - 49\,539 = 421\,081,5 \text{ грн}$$

Прогнозований новий чистий прибуток складається з різниці між новим доходом та новими витратами:

$$P_n = R_{nov} - VC_{nov} \quad (3.6),$$

де:

P_n — новий прогнозований прибуток;

R_{nov} — новий дохід;

VC_{nov} — нові витрати.

$$P_n = 15\,900\,475 - 421\,081,5 = 15\,479\,393,5 \text{ грн}$$

Отримані результати показують суттєве покращення фінансових показників після впровадження пропонованих управлінських рішень. Прогнозовані зміни зменшать витрати на управління персоналом, збільшать доходи за рахунок підвищення продуктивності та покращення якості обслуговування клієнтів.

Отже, система управління персоналом ТОВ «Difreight» має значний потенціал для вдосконалення шляхом цифровізації, модернізації мотиваційних механізмів, впровадження стратегічного планування та розвитку в управлінні персоналом. Застосування сучасних підходів дозволить компанії зміцнити конкурентні переваги та забезпечити стабільне функціонування у сфері міжнародної логістики. Оптимізація системи управління персоналом у ТОВ «Difreight» повинна здійснюватися комплексно, з урахуванням сучасних тенденцій та потреб працівників. Тому стратегія оптимізації управління персоналом має розглядатися як невід’ємна складова загальної стратегії розвитку підприємства. Вона формує основу для сталого зростання і розширення ринкових позицій. Запропоновані управлінські рішення щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Difreight» є економічно доцільними та обґрунтованими. При цьому економічний ефект проявляється як у короткостроковій перспективі (зменшення витрат), так і в довгостроковій (зростання конкурентоспроможності). Управлінські рішення в сфері персоналу повинні

базуватися на кількісних і якісних показниках, що підтверджують їх ефективність.

ВИСНОВКИ

У підсумку, система управління персоналом є багатофункціональною, гнучкою та стратегічно важливою для підприємства. Її ефективність визначається здатністю адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та створювати умови для розкриття потенціалу кожного працівника. Ефективність управління персоналом на сучасному підприємстві визначається не лише вибором методів, а їх адаптацією до внутрішнього і зовнішнього середовища. Поєднання класичних та інноваційних методів дозволяє досягти максимальної гнучкості, стійкості та мотиваційного ефекту. Підприємства повинні орієнтуватися на системний підхід, інноваційність, цінності сталого розвитку. Інтеграція стратегічного планування, соціальних індикаторів і мотиваційних інструментів дозволяє підприємствам не лише реагувати на виклики, але й формувати конкурентні переваги. Успішні компанії поєднують технічні інновації з людським капіталом, що забезпечує сталий розвиток у складних умовах.

Ефективність управління персоналом та зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Difreight» є достатньо високою, проте потребує подальшого вдосконалення. Покращення імпортової діяльності можливе за рахунок диверсифікації постачальників, розширення спектру послуг та впровадження цифрових технологій для моніторингу ефективності логістичних операцій. У довгостроковій перспективі компанія має можливість зміцнити свої позиції на ринку міжнародної логістики, що сприятиме її подальшому розвитку. Організаційна структура ТОВ «Difreight» має значну кількість переваг, таких як чітка спеціалізація підрозділів та ефективний розподіл обов'язків, що дозволяє компанії досягати високих результатів у кожному окремому напрямку. Однак для підвищення гнучкості та скорочення ймовірності виникнення проблем у комунікації між підрозділами необхідно вжити заходів для покращення внутрішньої взаємодії та зниження ймовірності виникнення конфліктів. Загалом, система управління персоналом ТОВ «Difreight» є добре

організованою і ефективною, але для досягнення максимальних результатів варто активніше інтегрувати сучасні технології, оновлювати процеси навчання та адаптації, а також удосконалювати систему мотивації з урахуванням індивідуальних потреб співробітників. Інвестиції у ці напрямки дозволять покращити загальну ефективність роботи та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

Система управління персоналом ТОВ «Difreight» має значний потенціал для вдосконалення шляхом цифровізації, модернізації мотиваційних механізмів, впровадження стратегічного планування та розвитку в управлінні персоналом. Застосування сучасних підходів дозволить компанії зміцнити конкурентні переваги та забезпечити стабільне функціонування у сфері міжнародної логістики. Оптимізація системи управління персоналом у ТОВ «Difreight» повинна здійснюватися комплексно, з урахуванням сучасних тенденцій та потреб працівників. Тому стратегія оптимізації управління персоналом має розглядатися як невід'ємна складова загальної стратегії розвитку підприємства. Вона формує основу для сталого зростання і розширення ринкових позицій. Запропоновані управлінські рішення щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Difreight» є економічно доцільними та обґрунтованими. При цьому економічний ефект проявляється як у короткостроковій перспективі (зменшення витрат), так і в довгостроковій (зростання конкурентоспроможності). Управлінські рішення в сфері персоналу повинні базуватися на кількісних і якісних показниках, що підтверджують їх ефективність.

Отримані результати розрахунків показують суттєве покращення фінансових показників після впровадження запропонованих управлінських рішень. Прогнозовані зміни зменшать витрати на управління персоналом, збільшать доходи за рахунок підвищення продуктивності та покращення якості обслуговування клієнтів.

Завдяки використанню КРІ для оцінки результативності працівників, очікується підвищення продуктивності на 15% (2 073 975 грн), що збільшить

загальний дохід компанії і покращить результати. Прогнозований дохід компанії після застосування всіх змін складе 15 900 475 грн, а чистий прибуток складе 15 479 393,5 грн.

Управлінські рішення мають комплексний позитивний вплив на діяльність компанії, сприяючи досягненню стратегічних цілей, підвищенню рентабельності та забезпеченню довгострокової фінансової стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення: 20.03.2025)
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Баценко Л. М. Особливості управління працівниками покоління Z. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Херсон, 28-29 квіт. 2021 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 15-16.
4. Білорус Т. В., Соковніна Ю. А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/50.pdf (дата звернення: 20.03.2025)
5. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 2. № 4. С. 7-45.
6. Вітковська О. В., Панченко І. В. Особливості підбору персоналу на українському ринку праці в умовах воєнного стану. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2022. Том 2. № 14. С. 200-204.
7. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. No 10. С. 29–35.
8. Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. Наука і техніка сьогодні. 2022. №. 4 (4). С. 196-206.

9. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 53-58.

10. Грідін О. В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. Інфраструктура ринку. 2022. № Вип. 63. С.117–123

11. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Вип. № 17. С. 216–224.

12. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. No 2. С. 144–152.

13. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2019. No 22. С. 73–78

14. Жосан, Г., Кириченко, Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С. 46-51.

15. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. № 2. С. 7-10.

16. Крамаренко А. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

17. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. No 81–82 С. 290–297.

18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.

19. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

20. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 7–8. С. 56–61.

21. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 2. № 4. С. 7-45.

22. Лущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. No 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 20.03.2025)

23. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур А. С., Островецький В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

24. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.

25. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HRменеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 127–133

26. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 17 (2). С. 35–37.

27. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Проблеми управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/71.pdf (дата звернення: 20.03.2025)

28. Офіційний сайт ТОВ «Difreight». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/44384970/> (дата звернення: 20.03.2025)
29. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Випуск 3. С. 95–103.
30. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. Дата оновлення: 19.07.2022. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 20.03.2025)
31. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення: 20.03.2025)
32. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2(8). С. 88–93.
33. Серняк І. І. Індикатори ефективності соціального інструментарію управління персоналом в Україні. Інфраструктура ринку. 2019. № Вип. 34. С. 186–192.
34. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.
35. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/673/646> (дата звернення: 20.03.2025)
36. Цимбалюк С., Білик М. Оцінювання персоналу. К.: КНЕУ. 2021. 311 с.
37. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та

суспільство, (48). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
(дата звернення: 20.03.2025)

38. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2019. Том 30 (69).
№ 4, С.82–85

39. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

40. Шушпанов Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публік. управління в умовах інновац. розвитку екон.: матеріали доп. Всеукр. наук. практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, (Тернопіль, 15 трав. 2020); відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. Ч. 1. С. 218–222.

41. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. С. 203.

42. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.

43. Daugherty P. R., Wilson H. J. Human + machine: Reimagining work in the age of AI. Harvard Business Press. 2018. URL: <https://hbr.org/webinar/2018/08/human-plus-machine-reimagining-work-in-the-age-of-ai> (дата звернення: 20.03.2025)

44. Digital Economy and Its Components: A Brief Overview and Recommendations. URL: https://mpr.ub.unimuenchen.de/116110/1/MPRA_paper_116110.pdf (дата звернення: 20.03.2025)

45. Farndale E., Bonache J., McDonnell A., Kwon B. Positioning context front and center in international human resource management research. Human

Resource Management Journal. 2023. Vol. 33. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12483> (дата звернення: 20.03.2025)

46. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.

47. Heinze C. 5 advantages and disadvantages of using AI in HR TechTarget. HR Software. 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR> (дата звернення: 20.03.2025)

48. HR Trends for 2021. URL: <https://goroundtable.com/blog/hr-trends-for2021/22> (дата звернення: 20.03.2025)

49. HR Trends for 2022: From Adaptation to Transformation. URL: <https://hrtrendinstitute.com/2021/11/22/10-hrtrends-for-2022-from-adaptation-totransformation/> (дата звернення: 20.03.2025)

50. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. № 54(3). 2015. P. 389-407.

51. Kilroy J., Dundon T., Townsend K. Embedding reciprocity in human resource management: A social exchange theory of the role of frontline managers. Human Resource Management Journal. September 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468> (дата звернення: 20.03.2025)

52. Kryvoruchko O., Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. Personnel management system based on a holistic approach: formation and development in the context of ensuring innovative development of motor transport enterprises. Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. P. 69-89

53. Lee B.Y., Kim T-Y., Liu Zh., Wang Y. Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. Human Resource Management Journal. October 30, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.1248> (дата звернення: 20.03.2025)

54. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 28(1). 2017. P. 136-166.

55. Zahid S. *Future of Jobs Survey 2023*. World Economic Forum Switzerland. 2023. 295 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «Діфрейт»

