

УДК 339.1; 331.101.26; 331.522.4

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-6>

О.В. ОГОЛЬ,

*Аспірант Університету імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0009-0009-8028-9169>

В.А. ПАВЛОВА,

*Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

В статті розглядаються питання, пов'язані з дослідженням ключових факторів формування системи управління персоналом торговельного підприємства. Основною ідеєю роботи є виділення характеристик сучасних систем управління персоналом та визначення їх типів залежно від особливостей сфери діяльності суб'єкта господарювання, а також побудова моделі вибору ефективної системи управління кадровим потенціалом в торгівлі.

У ході дослідження виділено у якості вирішального фактора сталого економічного зростання стан ринку праці з відповідною пропозицією гідної праці та її оплати. Розглянуто тренди сучасного ринку праці, проаналізовано їх ТОП-5. Визначено динаміку кількості суб'єктів господарювання секції G (оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів) в Україні й Дніпропетровській області і частки товарообороту Дніпропетровської області в обороті роздрібною торгівлі України у 2014-2023 рр. та її характер.

Встановлено вплив стану ринку праці на вибір системи управління кадрами підприємств досліджуваного виду економічної діяльності, охарактеризовано особливості вибору системи управління персоналом торговельного підприємства, виділено критерії визначення ефективної системи.

Запропоновано три основні системи управління у сфері торгівлі: система управління персоналом з єдиного центру; процесно-орієнтована система управління персоналом; інтегрована система управління персоналом. Надано характеристики кожної з систем управління персоналом. Їх порівняння стає підґрунтям вибору найбільш доцільної для торговельного підприємства залежно від специфіки його діяльності та категорії.

Наведено визначення ефективної системи управління персоналом торговельних підприємств як комплексу елементів та дій, що забезпечують високий рівень задоволеності працею й підвищення продуктивності працівників. Виділено підходи до формування ефективної системи на підставі вибраних функціональних підсистем, етапів її створення та оцінювання.

Запропоновано модель вибору ефективної системи управління персоналом торговельного підприємства. Охарактеризовано вплив впровадження автоматизації та цифрових рішень в управління персоналом підприємств сфери торгівлі на ефективність системи.

Ключові слова: *система управління персоналом, ринок праці, характеристика системи, ефективна система, критерії, модель вибору, цифровізація*

JEL classification: *J40, L81, M54*

The article considers issues related to the study of key factors in the formation of a human resources management system in a trading enterprise. The main idea of the work is to highlight the characteristics of modern human resources management systems and determine their types depending on the specifics of the business entity's field of activity, as well as to build a model for choosing an effective human resources management system in trade.

The study identified the state of the labor market with the corresponding offer of decent work and its payment as a decisive factor for sustainable economic growth. The trends of the modern labor market are considered, their TOP-5 are analyzed. The dynamics of the number of business entities of section G (wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles) in Ukraine and the Dnipropetrovsk region and the share of the Dnipropetrovsk region's turnover in the retail trade turnover of Ukraine in 2014-2023 and its nature are determined.

The influence of the labor market situation on the choice of a personnel management system for enterprises of the studied type of economic activity is established, the features of choosing a personnel management system for a trade enterprise are characterized, and the criteria for determining an effective system are highlighted.

Three main management systems in the trade sector are proposed: a personnel management system from a single center: a process-oriented personnel management system; an integrated personnel management system. The characteristics of each of the personnel management systems are given. Their comparison becomes the basis for choosing the most appropriate one for a trade enterprise depending on the specifics of its activity and category.

An effective personnel management system for trade enterprises is defined as a complex of elements and actions that ensure a high level of job satisfaction and increased employee productivity. Approaches to forming an effective system based on selected functional subsystems, stages of its creation and evaluation are highlighted.

A model for choosing an effective personnel management system for a trade enterprise is proposed. The impact of the introduction of automation and digital solutions in personnel management of trade enterprises on the effectiveness of the system is characterized.

Keywords: *personnel management system, labor market, system characteristics, effective system, criteria, selection model, digitalization*

JEL classification: *J40, L81, M54*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Практика функціонування підприємств сфери торгівлі доводить, що одним з ключових чинником їх успіху є людський потенціал. Підбір, навчання, кар'єрне зростання працівників в умовах швидких змін зовнішнього середовища й підвищення ринкової конкуренції, впровадження нових технологій здійснення внутрішніх процесів, інші виклики сьогодення змушують компанії шукати шляхи ефективного використання персоналу. В цьому сенсі важливого значення набуває адаптація системи управління персоналом до нових вимог, що дозволяє суб'єктам господарювання забезпечувати конкурентоспроможність й інноваційність.

В умовах сучасного динамічного ринку системи управління персоналом еволюціонували від традиційних адміністративних функцій до стратегічних підходів з акцентом на управлінні талантами, залученості працівників та інноваційних технологіях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Практично всі дослідники проблем управління персоналом та формування його системи займаються питаннями пошуку їх місця в структурі управління підприємством та шляхів удосконалення вибраної для управління системи.

Так, О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна, Л.В. Михайліченко виділяють вимоги до системи управління персоналом компаній за воєнного стану та способи стимулювання персоналу під час війни. Виокремлено роль дистанційного управління співробітниками, що пов'язано з необхідністю керівництва роботою віддалених команд [1]. Запропоновані підходи є узагальненими для всіх сфер економічної діяльності, що може бути прийнято торговельними підприємствами, але в цьому випадку слід врахувати специфіку їх функціонування. Н.І. Дуляба та К.С. Озарчук констатують, що система управління персоналом вітчизняних підприємств є більш ефективною у разі упровадження ефективних закордонних технологій управління працівниками та використання закордонного досвіду [2]. Наведене порівняння традиційної та сучасної систем управління персоналом стало підґрунтям управління компетентністю персоналу. З таким підходом слід погодитися, проте, використати методику для підприємств сфери торгівлі можна частково, враховуючи особливості їх технологічних процесів та залучення до здійснення працівників, що мають спеціальні навички. Л. Глуценко, Т. Пілявоз, Н. Коваль розглядають основні компоненти системи управління персоналу та структуру її функціональних підсистем. Представлено елементи системи управління персоналом підприємства та їх характеристику [3]. Втім, рекомендації носять узагальнюючий характер без виділення специфічних характеристик видів економічної діяльності. Ю.С. Петрик, О.В. Михайленко виділяють в системі управління персоналом завдання, пов'язані зі створенням адекватних умов праці; забезпеченням компанією кар'єрного зростання й залученням працівників з відповідним кваліфікаційним рівнем та пропонують етапи вдосконалення управління людськими ресурсами [4]. Ю.П. Синиціна, Г.Ю. Шпортько представили в дослідженні промислового підприємства процес побудови ефективної системи управління персоналом та її вплив на формування й використання персоналу [5]. Зважаючи на різні функціональні навантаження на співробітників за різними видами економічної діяльності, можна передбачити, що вибір і формування системи управління персоналом в торгівлі буде відрізнятися від підходів в промисловій сфері. С.М. Ягодзінський, А.О. Козинець виділяють основні принципи ефективної системи управління персоналом підприємств електрозв'язку: ефективний підбір нових кадрів; розвиток та навчання персоналу; мотивація персоналу [6]. Зазначені принципи можуть бути використані торговельними підприємствами за умови застосування інших інструментів та важелів прямої і непрямої мотивації, властивої для досліджуваної нами сфери. О.В. Потьомкіна. А.І. Гордійчук вказують на важливість використання спеціалізованих інформаційних рішень

в процесі формування інтегрованих цифрових систем управління персоналом підприємств [7]. Це твердження обов'язково слід врахувати в процесі побудови ефективної системи управління людськими ресурсами у сфері торгівлі з адаптацією до умов її функціонування в мінливому зовнішньому середовищі й фінансовими можливостями різних за величиною підприємств.

Отже, незважаючи на вагомості напрацювання у сфері управління кадровими ресурсами підприємства та формування його ефективної системи, залишаються проблеми, що залишаються невирішеними. Зокрема, потребує уваги дослідження впливу стану ринку праці на вибір системи управління кадрами підприємств досліджуваного виду економічної діяльності, особливостей вибору системи управління персоналом торговельного підприємства, виділення критеріїв визначення ефективної системи. Важливість окреслених вище проблем та необхідність їх вирішення шляхом наукових розробок визначають актуальність проведеного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження передумов формування системи управління персоналом торговельного підприємства, обґрунтування її типу залежно від специфіки діяльності і категорії суб'єкта господарювання та побудови моделі вибору ефективної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Одним з вирішальних факторів сталого економічного зростання є формування ринку праці, що забезпечує повну і продуктивну зайнятість працездатного населення з відповідною пропозицією гідної праці та її оплати [8]. Сучасний ринок праці характеризується усуненням кризових явищ, спричинених *повномасштабною агресією росії*, та швидкими темпами його відновлення [9]. Окрім впливу на ринок праці переміщення бізнесу, значних втрат інфраструктури на окупованих територіях, виділяються нові тренди його розвитку: зростання частки віддаленої роботи (за дослідженнями *roboota.ua* близько 40%); дефіцит кваліфікованих працівників (вважають 75% роботодавців); бронювання співробітників; суттєве зростання податкового навантаження.

За дослідженнями *Jooble* [10], у 2025 році виділено ТОП-5 трендів ринку праці. Серед них: гібридна робота з метою поєднання фізичної присутності в офісі та віддаленою працею; автоматизація та штучний інтелект, як джерело нових можливостей здійснення процесів; гнучкість в адаптації до швидких змін, набуття навичок ефективної комунікації, креативність; постійне навчання, як інструмент адаптації до нових технологій і нових професій; зміна робочого простору шляхом поєднання комфорту і технологій. Робоче середовище повинно бути налаштоване на творчість і продуктивність, незалежно від фактичного місцезнаходження працівника.

Ці тенденції повною мірою характерні для підприємств сфери торгівлі. За офіційною статистикою [11] частка товарообороту Дніпропетровської області в обороті роздрібною торгівлі України у 2014-2023 рр. становила 9-9,5%, що свідчить про її значущість в реалізації продукції та задоволенні попиту споживачів (рис. 1).

Кількість суб'єктів господарювання секції G (оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів) в Україні й Дніпропетровській області формується під впливом змін зовнішнього середовища й має стрибкоподібний характер.

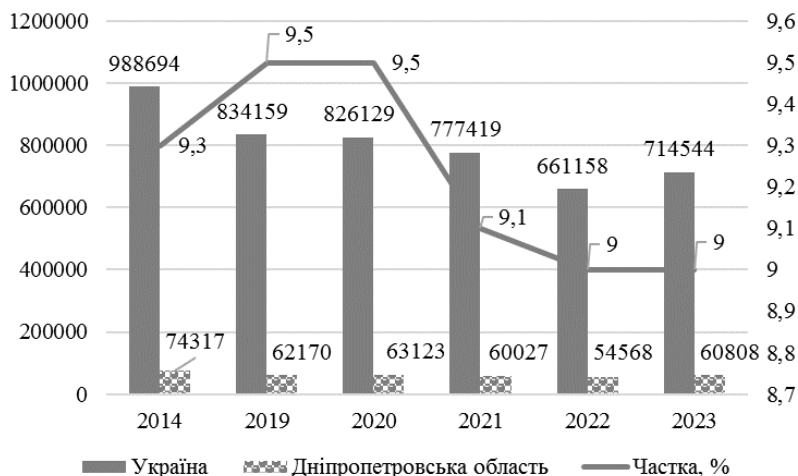


Рис. 1. Кількість суб'єктів господарювання секції G в Україні й Дніпропетровській області (одиниць) та частка товарообороту області в обороті роздрібно́ї торгівлі (%) у 2014-2023 рр.

Джерело: складено авторами за [11]

Витрати на персонал у Дніпропетровській області мають тенденцію до зростання і збільшилися від 15% у загальних витратах по Україні у 2014 р. до 19% у 2023 р. (рис. 2). Динаміка кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання секції G в Україні й Дніпропетровській області показує їх зменшення під впливом змін факторів зовнішнього середовища. В Дніпропетровській області темпи зниження менше порівняно з загальними показниками.

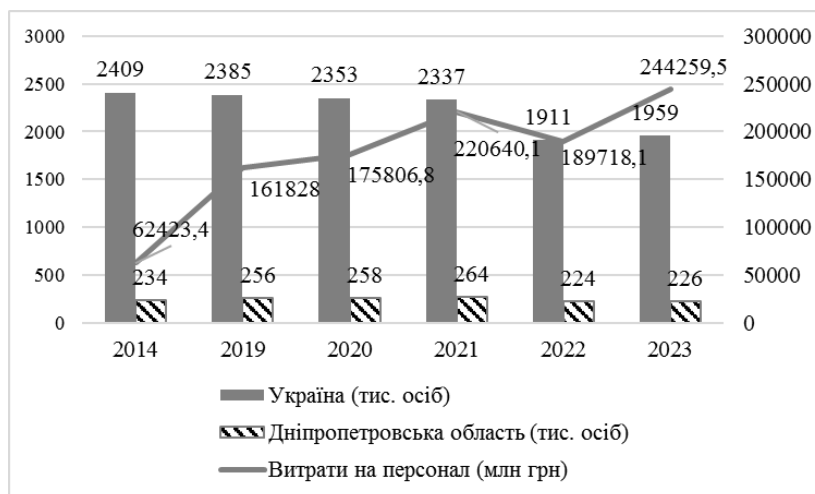


Рис. 2. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання секції G в Україні й Дніпропетровській області (осіб) та витрати на персонал в області (тис. грн) у 2014-2023 рр.

Джерело: складено авторами за [11]

Кількісне дослідження ринку праці в секторі оптової та роздрібної торгівлі показує коливання основних характеристик і стає підґрунтям для висновку щодо необхідності управління кадровим потенціалом та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Взявши за основу твердження, що управління персоналом – це «систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу» [12] та на підставі аналізу підходів [1-7], ми виділяємо три основні системи управління персоналом (СУП) у сфері торгівлі (рис. 3).



Рис. 3. Системи управління персоналом (СУП) на підприємствах сфери торгівлі
Джерело: авторська розробка

Порівняння характеристик кожної з систем управління персоналом дозволяє вибрати таку з них, яка є найбільш доцільною для торговельного підприємства залежно від специфіки його діяльності, фінансових можливостей та категорії.

Система управління персоналом з єдиного центру (СУПЄЦ) характеризуються тим, що всі HR-функції і рішення зосереджені в одному підрозділі. Основні переваги включають консолідацію функцій, уніфікацію політик, що забезпечує узгодженість та економію витрат завдяки об'єднанню ресурсів. Однак, така система має недоліки, які прослідковуються через відсутність гнучкості, оскільки рішення приймаються на рівні керівництва, що не завжди враховує умови діяльності підрозділів підприємства, особливо з розгалуженою структурою.

Процесно-орієнтована система управління персоналом (ПОСУП) дозволяє підрозділам компанії самостійно управляти HR-функціями. В такій системі акцент робиться на автономію підрозділів, що забезпечує швидке реагування на зміни та враховує специфічні умови функціонування. Проте,

якщо компанія має підрозділи, розташовані на різних адміністративних територіях, то існує ризик неузгодженості в процедурах, що може призвести до розбіжностей в управлінні персоналом всієї організації.

Інтегрована система управління персоналом (ІСУП) або HRM платформи поєднують елементи двох попередньо зазначених систем. Такий устрій забезпечує цілісність даних, об'єднуючи всі HR-дані в єдину систему, що полегшує доступ до інформації та підвищує результативність прийняття рішень. Автоматизація рутинних завдань підвищує продуктивність і знижує адміністративні витрати. Хоча багато рішень можуть прийматися на рівні вищого керівництва, підрозділи мають можливість адаптувати процеси відповідно до особливостей діяльності. Крім того, HRM платформи можуть включати аналітичні інструменти для оцінки ефективності управління персоналом.

Кожна з зазначених систем має переваги та недоліки. Вибір відповідної системи залежить від специфіки організації, її структури, масштабів та фінансових можливостей в управлінні персоналом. Інтегровані HRM платформи стають все більш популярними завдяки своїй здатності поєднувати переваги обох підходів і забезпечувати гнучкість, ефективність та аналітичні можливості.

Вважаємо, що ефективна система управління персоналом торговельних підприємств – це комплекс елементів та дій щодо формування, навчання, забезпечення кар'єрного зростання, виявлення ціннісних орієнтацій працівників суб'єкта господарювання з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей в умовах сучасних викликів, використовуючи економічну цінність досвіду, навичок та потенціалу кадрів.

Ефективна система управління персоналом в ритейлі сприяє високому рівню задоволеності працею працівників, підвищенню їх продуктивності, зниженню плинності кадрів та підтримці стабільного розвитку підприємства. За таким підходом створена система здатна адаптуватися до ринкових змін, забезпечувати високу якість обслуговування споживачів та підтримувати досягнуту або підвищувати конкурентоспроможність підприємств сфери торгівлі.

На підставі наведеного вище слід констатувати, що ефективність СУП залежить від вибраних функціональних підсистем, етапів її створення та забезпечення ефективності організації управління відповідно до непередбачуваних змін конкурентного середовища, специфіки ринку, що вимагає швидкої адаптації, високої кваліфікації персоналу та керування оптимальними витратами на оплату праці.

Одним з важливих питань визначення ефективної системи управління персоналом є її оцінювання. Для цього пропонуються різні підходи щодо обґрунтування критеріїв ефективності [5-6, 13-14]. Використовуючи напрацювання різних дослідників та власний досвід, можемо виділити три групи критеріїв ефективності СУП підприємств сфери торгівлі: якість роботи; продуктивність праці; плинність кадрів. Слід погодитися з [13-14], що для оцінювання за виділеними критеріями потрібно сформувати систему показників.

На сьогодні метрики, як *кількісні рівні індикаторів, що вимірюються в певний момент часу, є важливими* показниками поточного стану досягнення

цілей підприємства. Слід погодитися з [15], що метрики і відповідні індикатори використовуються для вимірювання прогресу в діяльності, що слугує обґрунтуванням шляхів досягнення цілей.

За нашими спостереженнями вибір метрик ефективності залежить від масштабування торгового бізнесу (у складі якого є великі, середні, малі та мікропідприємства), цілей, завдань, а, відтак, і вимоги до кадрового складу різні. Формування метрик та ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPIs) СУП потребує окремого дослідження.

Узагальнення міркувань щодо ефективної системи управління персоналом торговельного підприємства подано у вигляді моделі її вибору (рис. 4).

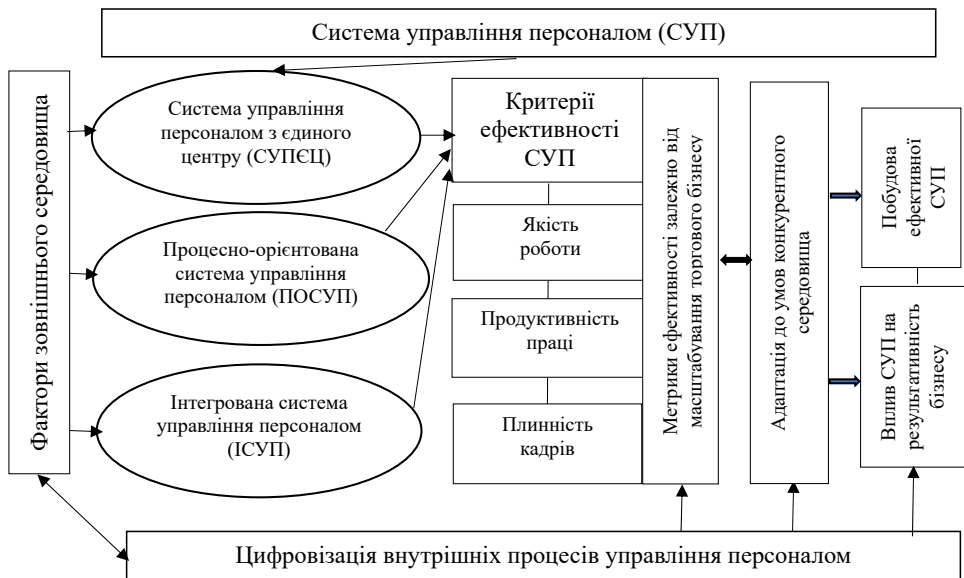


Рис. 4. Модель вибору ефективної системи управління персоналом торговельного підприємства

Джерело: авторська розробка

Окремою проблемою і напрямом дослідження впливу на ефективність системи управління персоналом підприємств сфери торгівлі є впровадження автоматизації та цифрових рішень в процеси рекрутингу, планування кар'єри та аналізу продуктивності, оскільки такі технології спрощують виконання завдань й підвищують ефективність та якість управлінських процесів [7].

У разі автоматизації системи найму персоналу спрощуються й прискорюються процеси подання резюме, відбору кандидатів, планування співбесід, що зменшує адміністративне навантаження на HR-фахівців. Крім того, використання аналітики та штучного інтелекту для оцінки кандидатів зменшує упередження, дозволяє знаходити й залучати претендентів з різних територій. Автоматизовані HR-системи дозволяють через індивідуальні плани розвитку співробітників створювати персоналізовані плани

кар'єрного розвитку, що сприяє побудові продуктивного штату працівників, відслідковуванню їх потенціалу, підвищення кваліфікації тощо. Цифрові платформи, які автоматизують процеси оцінки продуктивності, дозволяють виявляти закономірності та тренди, що допомагає HR-фахівцям визначати сильні та слабкі сторони команди та прогнозувати продуктивність.

Таким чином, цифровізація внутрішніх процесів управління персоналом суттєво його трансформують, виділяючи орієнтованість на результати, що врешті-решт, сприяє підвищенню загальної продуктивності суб'єкта господарювання.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Узагальнюючи сучасні підходи до формування систем управління персоналом підприємствами сфери торгівлі, вважаємо, що ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором успіху та стабільного розвитку компанії. Інтеграція функціональних підсистем СУП, таких як планування персоналу, підбір, адаптація, мотивація, навчання та розвиток співробітників, оцінювання ефективності праці та соціальний захист, дозволяє створити сприятливе робоче середовище й підвищити рівень продуктивності. Взаємодія складових сприяє не тільки високій лояльності працівників, їх залученості у внутрішні процеси, а й формуванню конкурентних переваг підприємства, що забезпечує його стабільне зростання та досягнення стратегічних цілей. У подальшому дослідження будуть спрямовані на обґрунтування функціональних підсистем СУП та побудову системи індикаторів і показників, які дозволяють оцінити різні аспекти управління персоналом у сфері торгівлі.

Список використаних джерел

1. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
2. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 39. С. 165-170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf
3. Глуценко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
4. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020 р. № 3 (114). Частина 1. С. 127-131. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf
5. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Політграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
6. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №36. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>

7. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224. URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/142/139
8. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
9. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua>
10. ТОП-5 трендів у сфері зайнятості у 2025 році від Jooble. URL: <https://sport-discount.com.ua/uk/job-trends/?srsltid=AfmBOoqhvnBH74DC-byC6ys80pRaFx8VJZtR6yDptBbapZdK6GEZGk7L>
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Управління персоналом. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC
13. Злобенко О. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/>
14. Галайда Т.О., Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 1 (34). С. 61-68. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf
15. Зосім М. Метрики та ключові показники ефективності. URL: <https://www.maxzosim.com/key-performance-indicators-kpis/>

References

1. Cherep, O.H., Kaliuzhna, Yu.V., Mykhailichenko, L.V. (2023). *Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini* [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (in Ukrainian).
2. Duliaba, N.I., Ozarchuk, K.S. (2022). *Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv u suchasnykh umovakh* [Peculiarities of forming the personnel management system of enterprises in modern conditions]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure], vol. 39, pp. 165-170. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-27> (in Ukrainian).
3. Hlushchenko, L., Piliavoz, T., Koval, N. (2022). *Upravlinnia personalom u suchasniy strukturі upravlinnia pidpriemstvom* [Human Resources Management in the Modern Structure of Enterprise Management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (in Ukrainian).
4. Petryk, Yu.S., Mykhailenko, O.V. (2020). *Systema upravlinnia personalom pidpriemstva: shliakhy udoskonalennia* [The enterprise's personnel management

system: ways to improve]. *Derzhava ta rehiony* [State and Regions], vol. 3, issue 114/1, pp. 127-131. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-23> (in Ukrainian).

5. Synytsina, Yu.P., Shportko, H.Iu. (2021). *Doslidzhennia elementiv suchasnoi systemy upravlinnia personalom* [Research on the Elements of a Modern Personnel Management System]. Dnipro, Polithraftsentr “Format” Publ., 116 p. (in Ukrainian).

6. Yahodzynskyi, S.M., Kozynets, A.O. (2023). *Stratehiia udoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidprijemstva* [Strategy for improving the enterprise’s personnel management system]. *Pidprijemnytstvo i torhivlia* [Entrepreneurship and Trade], vol 36, pp. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (in Ukrainian).

7. Potomkina, O.V., Hordiichuk, A.I. (2022). *Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidprijemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky* [Transformation of the enterprise’s personnel management system in the context of digitalization of the economy]. *Rehionalna ekonomika* [Regional Economy], vol. 19, pp. 217-224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26) (in Ukrainian).

8. Ukaz Prezydenta Ukrainy (2019), “*Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku*” [Decree of the President of Ukraine. On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the Period up to 2030], Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Accessed 04 March 2025) (in Ukrainian).

9. Reshetniak, V.V. (2024). *Shcho treba znaty pro ukraïnskyi rynek pratsi u 2024 rotsi? Doslidzhennia ta analityka vid robota.ua* [What you need to know about the Ukrainian labor market in 2024? Research and analytics from robota.ua]. *Rbudni: Mediaplatforma pro robotu ta zhyttia* [Rbudni: Media Platform about Work and Life]. Available at: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua> (Accessed 04 March 2025) (in Ukrainian).

10. Sport Discount (2025). *TOP-5 trendiv u sferi zainiatosti u 2025 rotsi vid Jooble* [TOP 5 employment trends in 2025 from Jooble]. *Sport Discount*. Available at: <https://sport-discount.com.ua/uk/job-trends/?srsltid=AfmBOoqhvnBH74DC-byC6ys80pRaFx8VJZtR6yDptBbapZdK6GEZGk7L> (Accessed 04 March 2025) (in Ukrainian).

11. Statestat of Ukraine (2025). *Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy* [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 04 March 2025) (in Ukrainian).

12. Torkatiuk, V.I., Shutenko, A.L., Konenko, V.V. (2012). *Menedzhment personalu* [Human Resource Management]. Kharkiv, National University of Urban Economy in Kharkiv Publ., 76 p. (in Ukrainian).

13. Zlobenko, O. (2020). *Otsinka efektyvnosti personalu: navishcho vykorystovuvaty, metody ta pokaznyky* [Personnel performance assessment: why use it, methods and indicators]. *Hurma*. Available at: <https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/> (Accessed 10 March 2025) (in Ukrainian).

14. Halaida, T.O., Oleshko, K.V. (2022). *Formuvannia kompleksnoi systemy otsiniuvannia personalu na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu* [Formation of a comprehensive personnel assessment system based on a competency approach]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economics, Business and Management], vol. 1, issue 34, pp. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11> (in Ukrainian).
15. Zosym, M. (2023). *Metryky ta kliuchovi pokaznyky efektyvnosti* [Metrics and key performance indicators]. *Maxym Zosym personal site*. Available at: <https://www.maxzosim.com/key-performance-indicators-kpis/> (Accessed 11 March 2025) (in Ukrainian).

THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF A COMMERCIAL ENTERPRISE AND ITS EFFICIENCY

Viacheslav O. Ohol, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

e-mail: viacheslav.ohol@gmail.com

Valentyna A. Pavlova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

e-mail: pavlova@duan.edu.ua

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-6>

Keywords: *personnel management system, labor market, system characteristics, effective system, criteria, selection model, digitalization*

JEL classification: *J40, L81, M54*

The article considers issues related to the study of key factors in the formation of a human resources management system of a trading enterprise.

The main idea of the work is to highlight the characteristics of modern human resources management systems and determine their types depending on the specifics of the business entity's field of activity, as well as to build a model for choosing an effective human resources management system in trade.

During the study, the state of the labor market with the corresponding offer of decent work and its payment was identified as a decisive factor for sustainable economic growth. The trends of the modern labor market were considered, their TOP-5 were analyzed. The dynamics of the number of business entities of section G (wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles) in Ukraine and the Dnipropetrovsk region and the share of the Dnipropetrovsk region's turnover in the retail trade turnover of Ukraine in 2014-2023 and its nature were determined.

The influence of the labor market situation on the choice of the personnel management system of enterprises of the studied type of economic activity is established, the features of the choice of the personnel management system of a trade enterprise are characterized, and the criteria for determining an effective system are highlighted.

Three main management systems in the trade sector are proposed: a personnel management system from a single center: a process-oriented personnel management system; an integrated personnel management system. The characteristics of each of the personnel management systems are given. Their comparison becomes the basis for choosing the most appropriate one for a trade enterprise depending on the specifics of its activity and category.

The definition of an effective personnel management system of trade enterprises is given as a complex of elements and actions that ensure a high level of job satisfaction and increased employee productivity. Approaches to the formation of an effective system based on the selected functional subsystems, stages of its creation and evaluation are generalized. Three groups of criteria for the effectiveness of the personnel management system of enterprises in the trade sector are highlighted: quality of work; labor productivity; staff turnover. It is proved that the system of indicators for assessing effectiveness is formed depending on the scaling of the trade business.

A model for selecting an effective human resources management system for a trading enterprise is proposed, consisting of a set of interconnected elements and a sequence of actions for their implementation. The impact of the introduction of automation and digital solutions in human resources management of trading enterprises on the effectiveness of the system is characterized.

Одержано 10.03.2025.