

УДК 339.37.005.96

JEL classification: M1, D24

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(19))**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ : НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД****МОРОЗОВА Ольга**

асистент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва

ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0003-0418-601X>e-mail: olha.morozova@karazin.ua

Актуальність дослідження зумовлена нестабільністю сучасного економічного середовища, трансформаційними змінами у логістиці та споживчому попиті, що потребує від торговельних підприємств підвищення ефективності управління та адаптивності до ринкових змін. Одним із ключових чинників конкурентоспроможності виступає людський капітал, який забезпечує інноваційність, операційну гнучкість та стабільність сервісу. Для підприємств торгівлі електронікою та побутовою технікою, де конкуренція відбувається як на рівні цін, так і на рівні сервісного обслуговування, особливого значення набуває формування системи управління, здатної поєднувати фінансово-економічні та кадрові аспекти.

Незважаючи на наявність наукових розробок у сфері управління підприємствами торгівлі, питання комплексного оцінювання ефективності управлінських рішень залишається недостатньо дослідженим. У більшості випадків система управління орієнтована на вирішення оперативних завдань і не враховує стратегічний потенціал персоналу як системоутворюючого елемента розвитку. Це зумовлює потребу у формуванні науково-практичного підходу до інтегрального оцінювання ефективності управління торговельними підприємствами.

Метою дослідження є розробка та апробація методики оцінки ефективності управління торговельними підприємствами на основі поєднання фінансово-економічних і кадрових показників. Запропоновано інтегральний підхід, який охоплює аналіз динаміки доходів, чистого прибутку, активів і зобов'язань, а також показників кадрового забезпечення: продуктивності праці, рентабельності на одного працівника, чисельності персоналу та рівня його плинності. Для забезпечення порівнянності результати нормалізовано, що дало змогу розрахувати інтегральний показник ефективності управління.

Результати дослідження, проведеного на прикладі провідних українських торговельних підприємств («Розетка», «Мой», «Епіцентр», «Алло», «Комфі», «Фокстрот»), підтвердили, що найбільш стабільних результатів досягають компанії з узгодженою фінансово-кадровою політикою. Натомість висока волатильність інтегральних показників у ряді підприємств вказує на необхідність посилення кадрової політики та запровадження програм утримання персоналу.

Зроблено висновок, що розроблена методика може використовуватися для комплексного моніторингу управлінської ефективності та є дієвим інструментом стратегічного розвитку торговельних підприємств.

Ключові слова: людський капітал, торговельні підприємства, ефективність, управління, інтегральна оцінка, фінансові показники, кадрова політика, плинність кадрів, персонал, науково-практичний підхід, фінансово-економічне забезпечення, кадрове забезпечення.

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES: A SCIENTIFIC-PRACTICAL APPROACH**MOROZOVA Olha**

Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy»

V. N. Karazin Kharkiv National University

The relevance of this study is determined by the instability of the modern economic environment, the transformation of logistics processes, and shifts in consumer demand, which require trade enterprises to enhance their management efficiency and adaptability to market fluctuations. One of the key drivers of competitiveness is human capital, which provides innovation, operational flexibility, and service stability. For enterprises operating in the trade of electronics and household appliances, where competition unfolds both at the price level and in terms of service quality, the development of a management system capable of integrating financial and human resource dimensions becomes particularly significant.

Despite a number of scientific contributions in the field of retail management, the issue of comprehensive evaluation of management effectiveness remains underexplored. In most cases, management systems are focused on solving operational tasks and fail to consider the strategic potential of human capital as a system-forming component of enterprise development. This underlines the need to establish a scientific and practical approach to integrated assessment of management effectiveness in trade enterprises.

The purpose of this study is to develop and test a methodology for evaluating the effectiveness of trade enterprise management based on the combination of financial and human resource indicators. The proposed integrated approach includes the analysis of revenue dynamics, net profit, assets, and liabilities, along with human resource indicators such as labor productivity, profitability per employee, workforce dynamics, and staff turnover rates. To ensure comparability across enterprises, all indicators were normalized, enabling the calculation of an integrated index of management effectiveness.

The empirical assessment, carried out using data from leading Ukrainian retail companies (“Rozetka,” “Moyo,” “Epicenter,” “Allo,” “Comfy,” “Foxtrot”), demonstrated that enterprises with consistent financial and HR policies achieved the highest levels of stability and predictability. In contrast, high volatility of the integrated indicators in several companies revealed the need for stronger HR policies and the implementation of staff retention programs.

The study concludes that the developed methodology provides a comprehensive quantitative assessment of management effectiveness and can serve as an effective tool for monitoring, benchmarking, and supporting the strategic development of trade enterprises under turbulent market conditions.

Keywords: human capital, retail enterprises, efficiency, management, integral evaluation, financial indicators, personnel policy, staff turnover, personnel, scientific and practical approach, financial and economic support, personnel support.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.06.2025

Прийнята до друку / Accepted 19.07.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, трансформаційних змін у логістиці, споживчому попиті та конкурентному середовищі, особливої важливості набуває забезпечення ефективного функціонування торговельних підприємств. Одним із ключових чинників конкурентоспроможності та адаптивності вітчизняного бізнесу виступає людський капітал, як джерело інновацій, операційної гнучкості та стабільності сервісу. Високий рівень залученості та професіоналізму персоналу дозволяє торговельним підприємствам не лише витримувати зовнішні виклики, а й забезпечувати стратегічне їх зростання.

Під впливом процесу цифровізації, автоматизації бізнес-процесів і зростаючих вимог, підприємствам торгівлі необхідно формувати механізми ефективного використання ресурсного потенціалу та управління людським капіталом, що перетворюється на системоутворюючий компонент розвитку торговельної галузі. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у сфері торгівлі електронікою та побутовою технікою, де конкуренція посилюється як на рівні цін, так і на рівні сервісного обслуговування.

Незважаючи на наявність окремих досліджень, питання комплексного оцінювання ефективності системи управління торговельними підприємствами в Україні вимагає подальшого розвитку. Актуальним є формування науково-практичного підходу, до оцінки ефективності управління торговельними підприємствами, що дозволить інтегрувати фінансові та кадрові показники для об'єктивного вимірювання результативності управлінських рішень.

Система управління торговельними підприємствами в Україні загалом залишається фрагментарною, переважно орієнтованою на вирішення оперативних завдань, а не на довгостроковий розвиток. В умовах посиленої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів і зростання вимог до якості обслуговування персонал відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності й ефективності функціонування підприємств.

Разом з тим, на більшості торговельних підприємств відсутній цілісний підхід до оцінювання їх ефективності системи управління. Не налагоджено системного вимірювання впливу людського капіталу на формування загальних фінансово-економічних результатів їх діяльності. Наявні інструменти управління часто ґрунтуються на інтуїтивних або ситуативних підходах, що не дає змоги своєчасно виявляти проблеми та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, особливо актуальним стає розробка та впровадження комплексної методики, яка б дозволила на основі об'єктивних кількісних показників формувати інтегральну оцінку управління торговельним підприємством з метою стратегічного їх розвитку.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку та управління торговельними підприємствами розглядаються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Так, О. Нагорнюк [6] здійснила систематизацію елементів фінансового потенціалу підприємств торгівлі та визначила його роль у забезпеченні стратегічного розвитку. Н. Б. Кашена [3] розробила механізм управління економічною активністю торговельних підприємств, підкресливши необхідність інтеграції організаційних, економічних і маркетингових інструментів у єдину систему. У роботі В. Я. Гаврана [2] проаналізовано трансформацію бізнес-моделей провідних торговельних підприємств під впливом глобалізації та цифровізації, зокрема впровадження омніканальних продажів, технологій Big Data та штучного інтелекту. К. О. Бужимська та І. М. Царук [1] дослідили організаційно-економічні засади управління бізнес-процесами в умовах цифровізації та визначили шляхи підвищення їх ефективності.

Незважаючи на наявні здобутки, проблематика формування науково-практичного підходу до оцінки ефективності управління торговельними підприємствами залишається недостатньо розробленою. Особливо актуальним є вивчення специфіки торговельних підприємств, що працюють у сфері торгівлі побутовою технікою та електронікою, де ефективність управління безпосередньо впливає на адаптивність до ринкових змін і формування конкурентоспроможності.

ВИДЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на наявність широкого кола досліджень, присвячених управлінню торговельними підприємствами, у науковій літературі недостатньо уваги приділено саме комплексній інтегральній оцінці ефективності цієї системи в умовах сучасних реалій. Зокрема, потребують подальшого дослідження підходи, що поєднують фінансово-економічні та кадрові показники у єдину кількісну модель оцінювання.

Недостатньо досліджено й особливості управління торговельними підприємствами у сфері роздрібної торгівлі, яка функціонує в умовах високої конкуренції, цифровізації та динамічних змін на споживчому ринку. Також відсутня уніфікована методика оцінювання, яка дозволила б порівнювати ефективність кадрових стратегій торговельних підприємств та виявляти внутрішні фінансові резерви для покращення системи управління.

У цьому контексті актуальним постає завдання формування науково обґрунтованого інструментарію для вимірювання ефективності управління торговельними підприємствами, що забезпечить об'єктивність аналітики, можливість порівняльного аналізу та стратегічного планування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є розробка науково-практичного підходу до оцінки ефективності управління торговельними підприємствами в сучасних турбулентних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний ринок роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою в Україні характеризується присутністю провідних торговельних підприємств, серед яких є: ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»; ТОВ «ЕПЦЕНТР К»; ТОВ «АЛЛО»; ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та ТОВ «ФОКСТРОТ». Кожне з них реалізує власну модель діяльності, поєднуючи онлайн-продажі з розвинутою мережею фізичних магазинів або пунктів видачі товарів.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» утримує лідерські позиції завдяки широкому асортименту продукції, ефективній логістиці та зручним онлайн-сервісам, охоплюючи близько 25–30% ринку електроніки.

ТОВ «МОЙО ТРЕЙД» і ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» займають другу позицію з частками по 10–15% ринку кожне. Водночас ТОВ «ЕПЦЕНТР К», маючи потужну матеріально-технічну базу та широку мережу гіпермаркетів, поступово посилює свої позиції на ринку електроніки за рахунок диверсифікації асортименту. Інші компанії, як ТОВ «АЛЛО» та ТОВ «ФОКСТРОТ», займають помітні, хоча й дещо менші частки ринку.

Ринок демонструє стабільний розвиток із чіткою тенденцією до переходу на мультимедійні моделі продажів, які поєднують інтернет-торгівлю з офлайн-магазинами. Пандемія COVID-19 і військові події останніх років значно прискорили цифровізацію бізнесу, стимулюючи зростання онлайн-продажів, розвиток мобільних застосунків і сервісів доставки. Водночас торговельні підприємства активно інвестують у вдосконалення клієнтської підтримки, впровадження CRM-систем та автоматизацію операцій, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності.

У зв'язку з цим, доцільно сформулювати науково-практичний підхід до оцінювання ефективності управління торговельними підприємствами на прикладі ключових гравців українського ринку роздрібної торгівлі: ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»; ТОВ «ЕПЦЕНТР К»; ТОВ «АЛЛО»; ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та ТОВ «ФОКСТРОТ». Така оцінка вимагає комплексного підходу, який охоплює як кількісні (фінансово-економічні) параметри, так і якісні характеристики (кадрові показники). Обрані для аналізу торговельні підприємства належать до найбільших операторів українського ринку електроніки та побутової техніки, що забезпечує репрезентативність вибірки й дозволяє екстраполювати результати на значну частину торговельного сектору.

Для забезпечення системності у дослідженні застосовано інтегральний підхід, який передбачає поетапний збір, обробку та узагальнення даних щодо ефективності управління торговельними підприємствами. Методика охоплює два ключові блоки: фінансово-економічне забезпечення (динаміка доходів, чистий прибуток, активи, зобов'язання); кадрове забезпечення (дохід на 1 працівника, прибуток на 1 працівника, динаміка чисельності працівників, плинність кадрів).

Комплексна структура оцінювання системи управління торговельними підприємствами реалізується за наступними рівнями: концептуальному, інформаційному, методичному, аналітичному та результативному (рис. 1) [8].

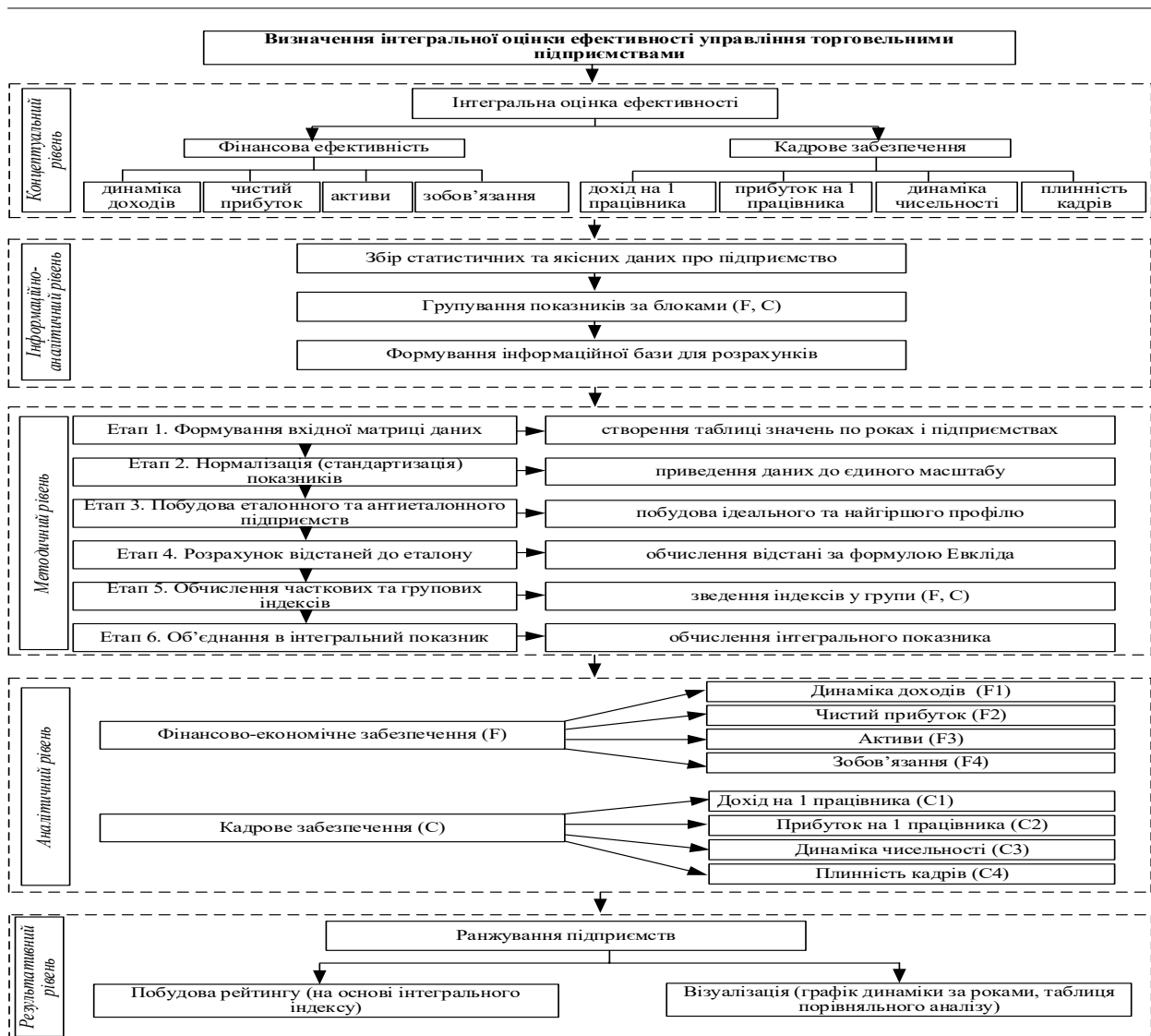


Рис. 1. Науково-практичний підхід до оцінки системи управління торговельними підприємствами

Для більш глибокого розуміння поточного стану та перспектив розвитку торговельного сектору в Україні доцільно проаналізувати діяльність провідних торговельних підприємств на ринку електроніки та побутової техніки. Цей сегмент є одним із найдинамічніших і найбільш конкурентних, що робить його еталонним індикатором загальних тенденцій у сфері торгівлі.

Як видно з табл. 1, за динамікою доходів (F1) найвищий середній показник має компанія ТОВ «АЛЛО» (1,319), що свідчить про активне зростання обсягів продажу у 2020–2024 рр. Другу позицію за цим показником займає ТОВ «ФОКСТРОТ» (1,250), який, попри окремі коливання, у 2022 р. продемонстрував один із найвищих річних результатів серед усіх підприємств (1,764). ТОВ «РОЗЕТКА.УА» і ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» також показують стабільно високі значення F1, що підтверджує їхню здатність утримувати значні темпи зростання виручки.

За коефіцієнтом активів (F3) лідує ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (1,249), що вказує на значну ресурсну базу та ефективне використання активів. ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,212) і ТОВ «ЕПЦЕНТР К» (1,163) також демонструють високі значення, підтверджуючи наявність потужної матеріально-технічної бази. За коефіцієнтом зобов'язань (F4) найвищий середній показник має ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,2362), що свідчить про активне залучення фінансових ресурсів для розвитку бізнесу, тоді як ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (1,235) займає другу позицію.

ТОВ «МОЙО ТРЕЙД» демонструє помірні результати за більшістю показників, зокрема стабільні значення F1 і F3, та має відносно високі показники F4 у всі р., що свідчить про фінансову стійкість. Водночас за показником чистого прибутку (F2) у ТОВ «МОЙО ТРЕЙД» спостерігається значна волатильність, з різким падінням у 2022 р., що вказує на нестабільність прибутковості.

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» вирізняється найбільш збалансованими показниками фінансово-економічної стійкості: стабільною динамікою доходів, помірним рівнем прибутковості, а також сталими значеннями активів і зобов'язань. Це свідчить про ефективність фінансової моделі та надійність масштабної операційної діяльності компанії.

Таблиця 1

**Показники фінансово-економічного забезпечення
торговельних підприємств за 2020-2024 рр., коеф. вимір***

Назва торговельного підприємства	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє значення
Коефіцієнт динаміки доходів тис. грн. (F1)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,483	1,175	0,868	1,385	1,168	1,215
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	1,148	1,131	1,144	1,098	1,209	1,14
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	1,132	1,1	0,977	1,277	1,123	1,121
ТОВ «АЛЛО»	1,359	1,628	0,469	1,753	1,386	1,319
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,155	1,224	0,838	1,667	1,265	1,229
ТОВ «ФОКСТРОТ»	1,154	0,867	1,764	1,29	1,176	1,250
Коефіцієнт чистого прибутку тис. грн. (F2)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	0,789	0,308	1,506	0,101	1,357	0,812
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	1,26	1,023	0,115	1,177	0,764	0,867
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	1,064	1,012	0,764	1,25	0,735	0,965
ТОВ «АЛЛО»	1,252	1,579	0,229	0,19	1,317	0,913
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,243	0,289	0,086	0,141	0,633	0,478
ТОВ «ФОКСТРОТ»	1,427	1,161	0,078	0,161	0,021	0,569
Коефіцієнт активів тис. грн. (F3)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,435	1,547	0,861	1,334	1,071	1,249
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	1,202	1,241	1,279	1,071	1,004	1,159
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	1,207	1,183	1,168	1,149	1,112	1,163
ТОВ «АЛЛО»	1,351	1,102	0,562	1,22	1,07	1,061
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,125	1,202	0,774	1,681	1,28	1,212
ТОВ «ФОКСТРОТ»	1,237	1,214	0,518	1,604	1,007	1,116
Коефіцієнт зобов'язань тис. грн. (F4)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,34	1,56	0,823	1,356	1,098	1,235
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	1,124	1,21	1,11	1,208	1,119	1,154
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	1,117	1,076	1,053	1,219	1,113	1,115
ТОВ «АЛЛО»	1,31	0,917	0,476	1,488	1,064	1,051
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	0,88	1,542	0,777	1,687	1,295	1,236
ТОВ «ФОКСТРОТ»	1,137	1,625	0,555	1,373	0,989	1,135

*розраховано автором на основі джерел [9-10]

У ТОВ «ФОКСТРОТ», попри сильні результати за F1 у 2022 р., зафіксовано значні коливання показника чистого прибутку (F2), що знижує загальну фінансову ефективність підприємства та негативно впливає на його інтегральну оцінку.

У табл. 2 представлено показники кадрового забезпечення, що дозволяють оцінити ефективність використання персоналу на торговельних підприємствах.

Як видно з табл. 2, за коефіцієнтом доходу на одного працівника (C1) найвищий середній показник демонструє ТОВ «АЛЛО» (1,418), що частково зумовлено скороченням чисельності персоналу у окремі роки та, відповідно, зростанням навантаження на кожного працівника. Високі значення також мають ТОВ «ФОКСТРОТ» (1,170) та ТОВ «МОЙО ТРЕЙД» (1,162), тоді як ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (1,305) і ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,118) показують помірні результати, що свідчить про стабільне, але не надмірне навантаження на персонал. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (1,079) має найнижчий середній показник, що може пояснюватися великою чисельністю штату і розподілом доходу на більшу кількість працівників.

За прибутком на одного працівника (C2) лідирує ТОВ «АЛЛО» (1,037), на другому місці ТОВ «МОЙО ТРЕЙД» (0,987), далі — ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (0,927). ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (0,802) та ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (0,637) мають нижчі показники, що може бути пов'язано з вищими операційними витратами або меншою прибутковістю продажів. Найнижчий показник має ТОВ «ФОКСТРОТ» (0,637), що свідчить про істотні проблеми з ефективністю використання трудових ресурсів у контексті прибутковості.

Щодо динаміки чисельності персоналу (C3), найвищий середній показник спостерігається у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (1,040), що вказує на поступове розширення кадрового потенціалу. Позитивну тенденцію також демонструє ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,090). Натомість ТОВ «АЛЛО» має найнижчий середній показник (0,924), що ймовірно пов'язано з оптимізацією організаційної структури та скороченням персоналу.

Показники плинності кадрів (C4) в усіх підприємствах перебувають у допустимих межах. Найнижча плинність зафіксована у ТОВ «МОЙО ТРЕЙД» (1,0052), що свідчить про ефективні програми утримання працівників. Дещо вищі значення спостерігаються у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (1,010) та ТОВ «ФОКСТРОТ» (1,010), що може бути наслідком впливу зовнішніх умов або специфіки внутрішньої кадрової політики.

На підставі проведених розрахунків фінансово-економічного (F1–F4) та кадрового (C1–C4) забезпечення було здійснено їх нормалізацію для забезпечення порівнянності показників між торговельними підприємствами. Узагальнені результати нормалізованих значень наведено у табл. 3, що дозволяє проаналізувати динаміку окремих складових ефективності управління та розрахувати інтегральні показники системи управління торговельними підприємствами.

Таблиця 2

Показники кадрового забезпечення торговельних підприємств за 2020-2024 рр., коеф. вимір*

Назва торговельного підприємства	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє значення
Коефіцієнт дохід на 1 працівника, тис. Грн (C1)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,312	0,873	1,737	0,862	1,742	1,305
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	1,17	1,153	1,101	1,058	1,33	1,162
ТОВ «ЕПШЦЕНТР К»	1,06	1	0,973	1,265	1,101	1,079
ТОВ «АЛЛО»	1,439	1,75	0,543	1,954	1,407	1,418
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,117	1,198	0,859	1,228	1,189	1,118
ТОВ «ФОКСТРОТ»	1,033	0,716	1,527	0,912	1,663	1,170
Коефіцієнт прибуток на 1 працівника, тис. Грн (C2)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	0,698	0,229	1,011	0,063	1,186	0,637
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	1,284	1,043	0,111	1,661	0,84	0,987
ТОВ «ЕПШЦЕНТР К»	0,997	0,92	0,761	1,238	0,721	0,927
ТОВ «АЛЛО»	1,444	1,698	0,265	0,442	1,337	1,037
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,202	0,283	0,088	1,843	0,595	0,802
ТОВ «ФОКСТРОТ»	1,277	1	0,156	0,723	0,03	0,637
Коефіцієнт динаміка чисельності, осіб (C3)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,13	1,346	0,5	1,607	0,426	1,001
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	0,981	0,981	1,039	1,038	0,909	0,989
ТОВ «ЕПШЦЕНТР К»	1,068	1,1	1,004	1,01	1,019	1,040
ТОВ «АЛЛО»	0,944	0,93	0,864	0,897	0,985	0,924
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,034	1,022	0,975	1,357	1,064	1,090
ТОВ «ФОКСТРОТ»	1,118	1,211	0,5	1,414	0,707	0,99
Коефіцієнт плинності кадрів, осіб (C4)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,061	1,021	0,97	1,036	0,966	1,010
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	1,026	1	1	1,002	0,998	1,005
ТОВ «ЕПШЦЕНТР К»	1,051	1,005	1	1	1,001	1,011
ТОВ «АЛЛО»	1,051	0,997	0,993	0,995	0,999	1,007
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,039	1,001	0,999	1,014	1,003	1,011
ТОВ «ФОКСТРОТ»	1,062	1,013	0,97	1,025	0,982	1,010

*розраховано автором на основі джерел [9-10]

Таблиця 3

Коефіцієнти фінансово-економічного та кадрового забезпечення системи управління людським капіталом торговельних підприємств у 2020–2024 рр.

Назва торговельного підприємства	Показники фінансово-економічного забезпечення					Показники кадрового забезпечення				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	0,638	1,351	1,03	1,298	0,361	0,757	1,711	0,54	2,088	0,657
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	0,491	0,907	1,523	1,018	0,7	0,349	0,959	1,102	1,077	0,664
ТОВ «ЕПШЦЕНТР К»	0,597	1,017	1,089	0,854	0,719	0,589	1,108	0,805	1,095	0,89
ТОВ «АЛЛО»	0,232	0,836	2,055	1,173	0,315	0,186	0,417	1,419	1,571	0,344
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	0,67	1,398	1,8	1,112	0,734	0,415	1,553	1,276	0,768	0,925
ТОВ «ФОКСТРОТ»	0,434	0,93	1,711	1,227	1,413	0,439	1,255	1,033	1,542	1,357

Аналіз нормалізованих коефіцієнтів, наведених у табл. 3, показує, що у фінансово-економічному блоці (F) найвищі значення у різні періоди належали: ТОВ «АЛЛО» (2,055 у 2022 р.), ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,8 у 2022 р.) та ТОВ «ФОКСТРОТ» (1,711 у 2022 р.), що свідчить про різке зростання їхніх фінансових результатів у зазначені періоди.

У кадровому блоці (C) лідерами за окремі періоди виступають ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (2,088 у 2023 р.), ТОВ «АЛЛО» (1,571 у 2023 р.) та ТОВ «ФОКСТРОТ» (1,542 у 2023 р.), що вказує на ефективне використання та результативність кадрових ресурсів. Водночас значні коливання у показниках окремих підприємств свідчать про нерівномірність їхнього розвитку.

На рис. 2 подано динаміку нормалізованих коефіцієнтів фінансово-економічного забезпечення (F1–F4) за 2020–2024 рр.

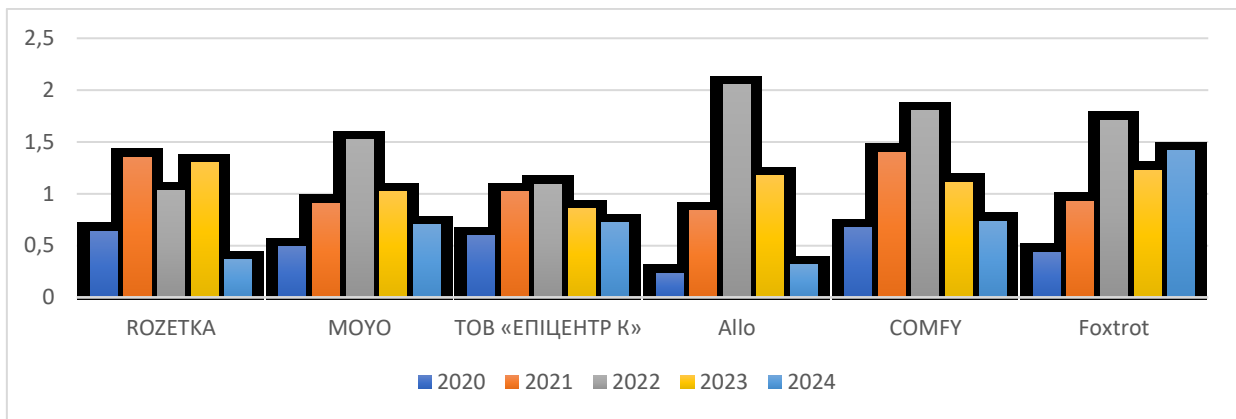


Рис. 2. Динаміка нормалізованих коефіцієнтів фінансово-економічного забезпечення системи управління торговельними підприємствами у 2020–2024 рр.

На рис. 3 наведено динаміку нормалізованих коефіцієнтів кадрового забезпечення (С1–С4) за 2020–2024 рр.

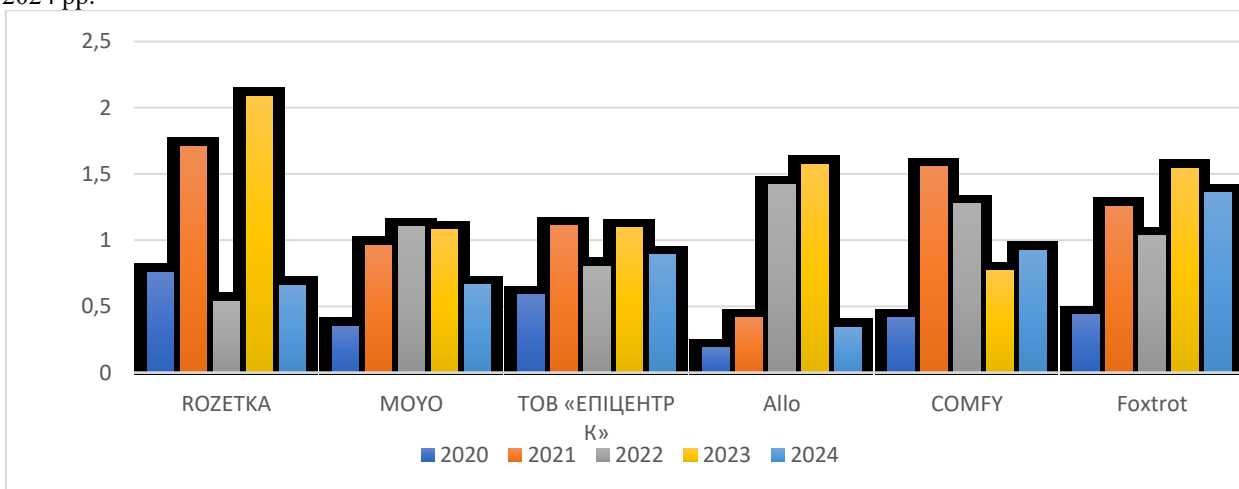


Рис. 3. Динаміка нормалізованих коефіцієнтів кадрового забезпечення системи управління торговельними підприємствами у 2020–2024 рр.

Отримані нормалізовані значення є базою для розрахунку інтегрального показника ефективності управління торговельними підприємствами, що дозволяє оцінити поєднаний вплив фінансово-економічних і кадрових чинників на результати їх діяльності.

Таким чином, торговельний сектор електроніки та побутової техніки в Україні демонструє здатність до адаптації, впровадження інновацій і зміцнення конкурентних позицій. Цей сегмент виступає важливим індикатором економічної стійкості та потенціалу зростання.

Водночас, управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку торговельних підприємств. Саме кваліфіковані, мотивовані та залучені працівники визначають якість сервісу, сприяють впровадженню інновацій та забезпечують довготривалу конкурентоспроможність бізнесу [7].

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку саме людський капітал (знання, навички, мотивація персоналу) є основою адаптивності й стратегічної переваги торговельних підприємств [4–5].

Для проведення інтегральної оцінки системи управління торговельними підприємствами запропоновано науково-методичний підхід, який наведено на рис.4.



Рис. 4. Науково-методичний підхід до проведення інтегральної оцінки системи управління торговельними підприємствами

На основі реалізації науково-методичного підходу, визначено інтегральні показники ефективності системи управління торговельними підприємствами за 2020–2024 рр. (табл.4).

Таблиця 4

Інтегральні показники системи управління торговельними підприємствами за 2020–2024 рр., коеф. вимір

Назва торговельного підприємства	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	0,695	1,52↑	0,745↓	1,647↑	0,487↓
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	0,414	0,932↑	1,295↑	1,047↓	0,682↓
ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	0,593	1,062↑	0,936↓	0,967↑	0,8↓
ТОВ «АЛІО»	0,208	0,59↑	1,708↑	1,358↓	0,329↓
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	0,527	1,473↑	1,515↑	0,924↓	0,824↓
ТОВ «ФОКСТРОТ»	0,437	1,08↑	1,329↑	1,375↑	1,385↑

Значення інтегральних показників за 2020–2024 рр. свідчать, що найвищий рівень ефективності має ТОВ «ФОКСТРОТ» (1,121), за ним - ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,053) та ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (1,019).

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» і ТОВ «МОЙО ТРЕЙД» займають середні позиції з відповідними значеннями 0,872 та 0,874, тоді як ТОВ «АЛЛО», незважаючи на піковий результат у 2022 р., має найнижчий показник (0,839) через нестабільну політичну та соціально-економічну ситуацію.

Детальний аналіз розрахунку інтегральних показників системи управління торговельними підприємствами свідчить, що лідерські позиції у різні роки належали різним компаніям: ТОВ «РОЗЕТКА.УА» мала найвищі показники у 2020, 2021 та 2023 рр., ТОВ «АЛЛО» — у 2022 р., а у 2024 р. першість здобув ТОВ «ФОКСТРОТ». ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» демонстрував високі значення у 2021–2022 рр., проте надалі зафіксовано спад. ТОВ «МОЙО ТРЕЙД» і ТОВ «ЕПЦЕНТР К» зберігали відносну стабільність без різких коливань, причому останній вирізняється найбільш прогнозованою динамікою, що свідчить про збалансованість фінансово-економічного та кадрового забезпечення.

Натомість ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» характеризуються більш вираженою волатильністю, а ТОВ «АЛЛО» - найбільш контрастними змінами з різким зростанням у 2022 р. і подальшим зниженням. ТОВ «ФОКСТРОТ» демонструє послідовне покращення результатів у 2022–2024 рр., що може бути наслідком інвестицій у розвиток персоналу, оптимізації структури штату, зростання прибутковості, розширення мережі та впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом.

Підприємства, які поєднують збалансовану фінансову політику з ефективною кадровою стратегією, зберігають відносну стабільність і прогнозованість результатів, тоді як досягнення пікових значень частіше пов'язане з реалізацією цільових змін у кадровому менеджменті та цифровізації бізнес-процесів, але потребує подальшої консолідації для уникнення спадів у наступні періоди.

Графічне відображення змін інтегрального показника системи управління торговельними підприємствами наведено на рис. 5.

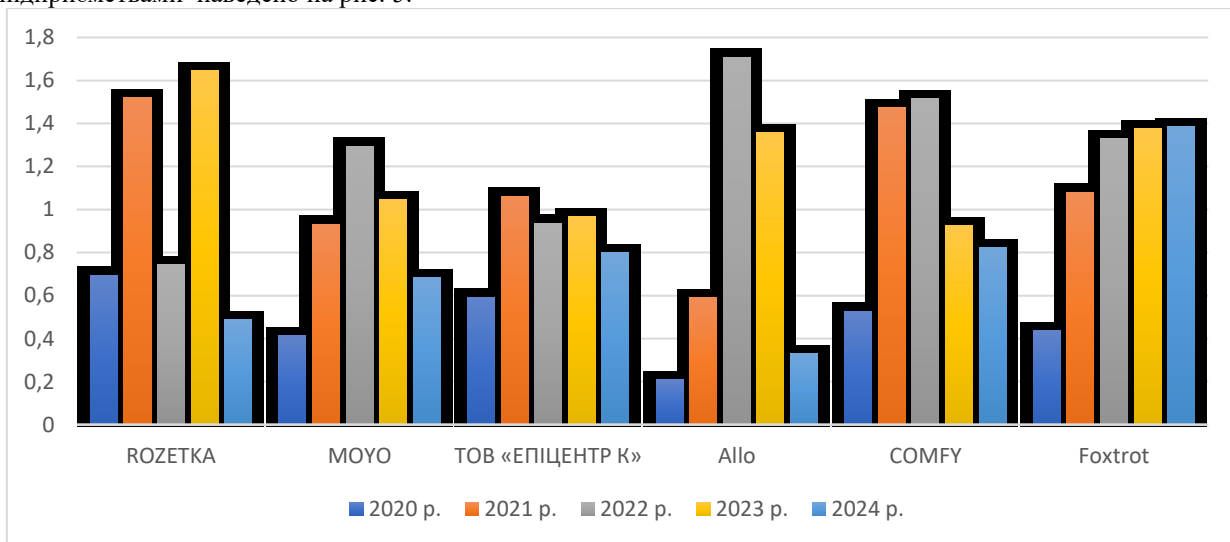


Рис. 5. Динаміка результатів розрахунку інтегральних показників системи управління торговельними підприємствами за 2020–2024 рр.

Результати дослідження свідчать про наявність різноспрямованих траєкторій ефективності управління торговельними підприємствами у торговельному секторі, що обумовлені як внутрішніми чинниками (фінансова стабільність, кадрова політика, організаційна структура), так і зовнішніми впливами (економічна ситуація, конкурентне середовище, цифровізація). Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу та впроваджують комплексну систему мотивації, демонструють більш стабільні показники розвитку. Це підкреслює важливість стратегічного підходу до управління людським капіталом як ключового чинника забезпечення довгострокових конкурентних переваг на ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблена методика інтегрального оцінювання, що базується на поєднанні фінансово-економічних та кадрових показників, дала змогу здійснити комплексну кількісну оцінку ефективності системи управління персоналом у динаміці за 2020–2024 рр. Отримані результати засвідчили наявність позитивних тенденцій у більшості підприємств, а також визначили потенціал для вдосконалення кадрових стратегій і підвищення ефективності управлінських рішень у майбутньому.

Аналіз показав, що торговельні підприємства з найвищими інтегральними показниками не завжди демонструють стабільність, тоді як компанії із середніми значеннями, але збалансованою фінансово-кадровою політикою, досягають більш прогнозованих результатів. Для підприємств зі значною волатильністю інтегральних показників доцільно зосередитися на стабілізації кадрової політики, впровадженні комплексних програм утримання персоналу та інвестуванні у підвищення кваліфікації. Компаніям, які вже утримують

лідерські позиції, рекомендовано консолідувати досягнення шляхом розширення цифрових HR-рішень, розвитку корпоративної культури та інтеграції систем мотивації, спрямованих на довгострокове залучення працівників. Реалізація таких стратегій сприятиме не лише збереженню конкурентних переваг, але й забезпечить стабільне зростання ефективності у майбутньому.

Література

1. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2025. – № 1(111). – С. 44–50. – DOI: 10.26642/ema-2025-1(111)-44-50.
2. Гавран В. Я. Стратегії розвитку омніканального ритейлу в Україні в умовах цифрової трансформації // *Економіка та держава*. – 2025. – № 3. – С. 55–60. – DOI: 10.32702/2306-6806.2025.3.55.
3. Кашчена Н. Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. – 2020. – Т. 31(70), № 3. – С. 163–168. – DOI: 10.32838/2523-4803/70-3-26.
4. Морозова О. О. Формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі: на основі експертного підходу // *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. – Вип. 89. – 2025. – С. 196–207.
5. Морозова О. О. Оцінка людського капіталу на підприємствах торгівлі: методичне підґрунтя // *Development Service Industry Management*. – 2025. – № 1. – С. 234–240. – DOI: 10.31891/dsim-2025-9(32).
6. Нагорнюк О. Систематизація елементів фінансового потенціалу підприємства торгівлі // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. – 2017. – № 6(95). – С. 70–84.
7. Чобіток В. І., Морозова О. О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти // *Вчені записки Київського національного економічного університету*. – 2024. – № 2. – DOI: 10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109.
8. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 221–228. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.182125>
9. Opendatabot. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua> (останній перегляд: 2025).
10. YouControl. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua> (останній перегляд: 2025).

References

1. Buzhymyska, K. O., & Tsaruk, I. M. (2025). Management of business processes of a retail enterprise in the conditions of digitalization. *Economics, Management and Administration*, (1[111]), 44–50. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)
2. Havran, V. Ya. (2025). Strategies for the development of omnichannel retail in Ukraine in the context of digital transformation. *Economy and the State*, (3), 55–60. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2025.3.55>
3. Kashchena, N. B. (2020). Mechanism for managing the economic activity of retail enterprises. *Scientific Notes of Tavriya National University named after V. I. Vernadsky. Series: Economics and Management*, 31(70)(3), 163–168. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-26>
4. Morozova, O. O. (2025). Formation of a strategy for managing the human capital of retail enterprises in the digital environment: based on the expert approach. *Collection of Scientific Works of the Ukrainian State University of Railway Transport*, (89), 196–207.
5. Morozova, O. O. (2025). Assessment of human capital in retail enterprises: methodological background. *Development Service Industry Management*, (1), 234–240. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(32))
6. Nahorniuk, O. (2017). Systematization of elements of the financial potential of a retail enterprise. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law. Series: Economic Sciences*, (6[95]), 70–84.
7. Chobitok, V. I., & Morozova, O. O. (2024). Formation of a human capital management system in retail enterprises in the digital environment: theoretical aspects. *Scientific Notes of Kyiv National Economic University*, (2). https://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109
8. Chobitok, V. I. (2019). The paradigm of the art of intellectualizing enterprise management. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, (67), 221–228. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.182125>
9. Opendatabot. Retrieved from <https://opendatabot.ua> (last accessed: 2025)
10. YouControl. Retrieved from <https://youcontrol.com.ua> (last accessed: 2025)