

Алькема Віктор Григорович, д.е.н., професор,
завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ
«Університет економіки та права «КРОК», м. Київ
Скиба Віталій Миколайович, аспірант кафедри
управлінських технологій, ВНЗ «Університет
економіки та права «КРОК», м. Київ

Alkema Victor, Doctor of Science (Economics), Professor,
Head of the Management Technologies Department, "KROK"
University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>
Skyba Vitaliy, Student Head of the Management
Technologies Department, "KROK" University, Kyiv,
<https://orcid.org/0009-0006-0631-5013>

МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ-ДИСТРИБ'ЮТОРІВ СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ
MODEL FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS AT CONSUMER GOODS DISTRIBUTION ENTERPRISES

Алькема В.Г., Скиба В.М. Модель оцінювання
ефективності розвитку систем управління персоналом
підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів.
Український журнал прикладної економіки та техніки.
2026. Том 11. № 1. С. 294 – 298.

Alkema V., Skyba V. Model for Evaluating the Effectiveness
of the Development of Human Resource Management
Systems at Consumer Goods Distribution Enterprises.
Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology.
2026. Volume 11. № 1. pp. 294 – 298.

Актуальність статті обумовлена проблематикою оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів, що функціонують у складних умовах високої операційної динамічності, сезонних коливань попиту, цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку. Встановлено, що існуючі підходи до оцінювання HR-систем здебільшого охоплюють лише окремі аспекти кадрової діяльності й не забезпечують комплексного аналізу, необхідного для підвищення результативності дистрибуційних підприємств. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення інтегральної моделі оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів. Методологією дослідження були загальнонаукові методи: аналіз, синтез, формалізація й моделювання. У процесі дослідження використовувались специфічні методи дослідження: економічний аналіз, організаційна діагностика, HR-аналітика, бенчмаркінг HR-показників, метод KPI та оцінка компетентностей. У процесі дослідження проаналізовано сучасні наукові методи оцінювання в управлінні персоналом, виокремлено галузеві особливості діяльності дистриб'юторів, систематизовано ключові HR-виклики, що впливають на результативність HR-систем, та оцінено релевантні методики аналізу, серед яких KPI, HR-аналітика та ін. Результатом дослідження стала розроблена інтегральна модель оцінювання, що включає операційно-результативний, стратегічно-розвивальний та цифрово-аналітичний блоки, які у взаємодії забезпечують комплексну діагностику HR-систем підприємства. Модель дозволяє визначити сильні та слабкі сторони HR-функцій, встановити структурні дисбаланси, а також окреслити напрями підвищення ефективності управління персоналом. Перспективами подальших досліджень є адаптація розробленої моделі оцінювання ефективності HR-систем підприємств-дистриб'юторів з урахуванням різних масштабів бізнесу, а також створення цифрових інструментів автоматизованої HR-аналітики для підтримки управлінських рішень.

Ключові слова: управління персоналом, HR-система, оцінювання ефективності, дистриб'юторські підприємства, інтегральна модель, KPI, HR-аналітика, HR-Scorecard, кадровий потенціал, цифровізація управління персоналом.

The relevance of the article is determined by the problem of evaluating the effectiveness of developing human resource management systems in enterprises that distribute consumer goods, operating under complex conditions of high operational dynamism, seasonal demand fluctuations, digital transformation, and intensified market competition. It has been established that existing approaches to evaluating HR systems primarily cover certain aspects of personnel management and do not provide a comprehensive analysis necessary to improve the performance of distribution enterprises. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop an integrated model for evaluating the effectiveness of developing human resource management systems in enterprises that distribute consumer goods. The research methodology is based on general scientific methods, including analysis, synthesis, formalization, and modeling. During the study, specific research methods were also applied, such as economic analysis, organizational diagnostics, HR analytics, benchmarking of HR indicators, the KPI method, and competency assessment. During the research, modern scientific methods for evaluating human resource management were analyzed, industry-specific features of distributors' activities were identified, key HR challenges affecting the effectiveness of HR systems were systematized, and relevant analytical methods, including KPI and HR analytics, were evaluated. The result of the study is the development of an integrated evaluation model that includes operational-performance, strategic-developmental, and digital-analytical components, which, when combined, provide a comprehensive diagnosis of the enterprise's HR system. The model enables the identification of the strengths and weaknesses of HR functions, the detection of structural imbalances, and the outlining of directions to improve the effectiveness of human resource management. Prospects for further research include adapting the developed model to evaluate the effectiveness of HR systems in distribution enterprises, accounting for different business scales, and developing digital tools for automated HR analytics to support managerial decision-making.

Keywords: human resource management; HR system; effectiveness evaluation; distribution enterprises; integral model; KPI; HR analytics; HR Scorecard; human capital; digitalization of HR management.

Вступ

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах посилення конкуренції на ринку споживчих товарів ефективність діяльності підприємств-дистриб'юторів значною мірою визначається результативністю функціонування їхніх систем управління персоналом. Динамічність ринкового середовища, сезонні коливання попиту та необхідність оперативного реагування на зміни споживчих уподобань висувають підвищені вимоги до гнучкості й адаптивності HR-систем. Висока плинність кадрів, особливо серед торгового персоналу, актуалізує потребу у формуванні дієвих механізмів мотивації, розвитку компетентностей і утримання працівників. Водночас сучасні дослідження підтверджують, що якість управління персоналом є визначальним чинником формування конкурентних переваг дистриб'юторських підприємств. Однак існуючі підходи до оцінювання ефективності HR-систем часто є фрагментарними та не враховують галузевої специфіки діяльності дистриб'юторів. Це зумовлює необхідність розроблення комплексних моделей оцінювання, що інтегрують показники результативності, інструменти HR-аналітики та можливості цифровізації HR-процесів. Таким чином, проблема удосконалення підходів до оцінювання ефективності розвитку систем



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Алькема Віктор Григорович,
Скиба Віталій Миколайович, 2026

управління персоналом є ключовою для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств-дистриб'юторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ефективності HR-систем знайшла відображення у працях багатьох учених. В. П. Бех (2004), О. Грішнова (2001), Л. Драгун (2016), М. С. Дороніна (2019), А. М. Колот (2010), О. В. Кочубей (2018) обґрунтовують роль людського капіталу як ключового фактору конкурентоспроможності й наголошують на стратегічній значущості інвестування в персонал. Л. Федулова (2019) аналізує інноваційні моделі управління персоналом, зокрема цифровізацію HR-процесів, що є важливим для підприємств із високою динамікою асортименту. Д. Мельничук (2020) акцентує на компетентнісному підході та мотиваційних механізмах, що визначають стабільність і якість роботи персоналу в дистрибуції. О. Колот і С. О. Цимбалюк (2021) аналізують трансформацію HR-функцій під впливом цифровізації та пропонують індикатори ефективності HR-процесів для галузей з інтенсивними операціями. М. Копитко (2024) підкреслює значення управлінських компетенцій і лідерства для формування ефективних команд. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок зробили М. Бір, К. Бун, Д. Н. Ден Хартог (2021), Д. П. Лепак, Д. Ульріх та Дж. Бернс (2019) та ін., які розробили концепції стратегічного HRM, HR-партнерства, компетентнісного та поведінкового підходів, моделей високоєфективних HR-практик тощо. Їхні напрацювання становлять теоретичне підґрунтя для формування сучасної HR-системи та методів її оцінювання. Узагальнення представлені в таблиці 1.

Таблиця 1. Сучасні методи оцінювання ефективності HR-систем

Метод	Зміст методу	Переваги	Недоліки
1. KPI (ключові показники ефективності)	Система кількісних індикаторів, що оцінюють результативність працівників та HR-процесів.	Об'єктивність; вимірюваність; можливість порівняння у динаміці; орієнтація на результат.	Можливе викривлення поведінки персоналу; складність.
2. Оцінювання компетентностей	Визначення відповідності професійних, поведінкових та особистісних характеристик працівника.	Сприяє добору та розвитку персоналу; підсилює якість управлінських рішень; використовує гнучку модель компетенцій.	Суб'єктивність оцінювання; потребує кваліфікованих експертів; трудомісткість.
3. Метод «360°»	Багатостороння оцінка працівника керівниками, колегами, підлеглими та самооцінювання.	Комплексність; виявлення прихованих проблем; підвищення якості комунікацій та зворотного зв'язку.	Висока трудомісткість; емоційний фактор; суб'єктивізм оцінювання.
4. Бенчмаркінг HR-показників	Порівняння HR-результатів підприємства з стандартами або кращими практиками.	Дозволяє визначити відставання та точки зростання; підвищує об'єктивність оцінювання.	Вимога до якісних зовнішніх даних; результати не враховують специфіки галузі.
5. HR-аналітика	Використання математичних, статистичних і цифрових інструментів для аналізу й прогнозування HR-процесів.	Висока точність; можливість прогнозування; мінімізація кадрових ризиків; автоматизація.	Потребує технологічної бази та компетенцій аналітиків; ризики некоректної інтерпретації даних.
6. Економічні методи (аналіз витрат і результатів)	Оцінювання ефективності HR через співвідношення витрат на персонал і отриманих результатів.	Чіткі кількісні показники HR-заходів.	Не враховує якісних параметрів.
7. Організаційна діагностика	Аналіз залученості та психологічного клімату.	Виявляє нематеріальні драйвери продуктивності.	Суб'єктивізм, професіоналізм та досвід.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел 5; 8; 9; 12; 14; 15; 18

В таблиці 1 узагальнено сучасні методи оцінювання ефективності HR-систем підприємств. Систематизація підходів до оцінювання дозволяє сформуванню цілісного уявлення про інструментарій вимірювання продуктивності праці, ефективності HR-процесів і рівня розвитку HR-системи.

Аналіз наведених методів свідчить, що оцінювання ефективності HR-системи є багатовимірним процесом, який поєднує кількісні, якісні та аналітичні інструменти і потребує комплексного підходу. Жоден із методів не може забезпечити повноту оцінювання окремо, що зумовлює необхідність їхнього комбінування відповідно до стратегічних цілей підприємства та специфіки його діяльності. Для підприємств-дистриб'юторів найбільш ефективним є інтеграція KPI, HR-аналітики, компетентнісного підходу та аудиту HR-процесів, оскільки саме ці методи забезпечують охоплення як операційних, так і стратегічних аспектів управління персоналом. Їх систематичне застосування підвищує прозорість HR-функцій, покращує якість управлінських рішень і сприяє сталому розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Функціонування підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів визначається низкою галузевих особливостей, які формують специфічні вимоги до HR-систем. Підприємства-дистриб'ютори споживчих товарів функціонують в умовах високої операційної інтенсивності, значних логістичних і складських навантажень, що потребує гнучкого кадрового забезпечення. Висока оборотність товарів, сезонність попиту та нестабільність замовлень зумовлюють необхідність адаптивного управління чисельністю й структурою персоналу. Значна частка торгового, складського та логістичного персоналу вимагає диференційованого підходу до формування компетенцій, умов праці та систем мотивації. Постійне оновлення асортименту і цифровізація бізнес-процесів обумовлюють потребу у безперервному навчанні та розвитку цифрових навичок працівників. Водночас висока конкуренція підсилює значення якості сервісу, швидкості обслуговування та рівня залученості персоналу. Суттєвими викликами залишаються плінність кадрів, дефіцит універсальних фахівців і складність міжфункціональної взаємодії, що підвищує витрати на управління персоналом. У цих умовах HR-служба має виконувати стратегічну роль, забезпечуючи узгодження операційних потреб із довгостроковим розвитком персоналу та конкурентоспроможністю підприємства.

Підприємства-дистриб'ютори споживчих товарів функціонують у висококонкурентному середовищі зі складною логістикою та високою залежністю результатів від професійного рівня персоналу. Водночас традиційні HR-системи часто не забезпечують стабільної продуктивності в умовах сезонних коливань попиту, плінності кадрів і зростання вимог до цифрових компетенцій. Невирішеність проблеми проявляється у суперечності між стратегічними цілями підприємств і фактичним станом їхніх HR-систем. Існуючі підходи до оцінювання здебільшого є фрагментарними та орієнтованими на окремі показники, не враховуючи комплексного характеру взаємодії HR-процесів із логістичними та збутовими функціями. Недостатньо розробленими залишаються методи оцінювання рівня розвитку HR-систем з урахуванням галузевої специфіки та цифрової трансформації. Особливо актуальною є відсутність інтегральних інструментів, що дозволяють оцінити взаємозв'язок операційних, кадрових і цифрових аспектів. Це ускладнює прийняття управлінських рішень і знижує ефективність стратегічного розвитку підприємств.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розробка інтегральної моделі оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів на підставі узагальнення існуючих теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності HR-систем та врахування галузевих особливостей їх функціонування. Завданнями дослідження визначено: аналіз теоретичних підходів і наукові концепції управління персоналом та систематизація сучасних методів оцінювання ефективності HR-систем; визначення галузевих особливостей функціонування підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів, які впливають на розвиток та результативність їх HR-систем; побудова багаторівневої інтегральної моделі оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом. Методологією дослідження були загальнонаукові методи: аналіз, синтез, формалізація й моделювання. У процесі дослідження використовувались специфічні методи дослідження: економічний аналіз, організаційна діагностика, HR-аналітика, бенчмаркінг HR-показників, метод KPI та оцінка компетентностей.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних умовах потреба у комплексному підході до оцінювання HR-систем підприємств-дистриб'юторів стає дедалі важливішою. Традиційні методи аналізу, спрямовані на окремі показники – продуктивність, плинність або якість виконання операцій – не відображають багатовимірності HR-процесів. З огляду на це доцільним є використання інтегральних моделей, які поєднують кількісні та якісні індикатори і дозволяють оцінити загальний рівень розвитку HR-системи.

Для комплексного оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом (СУП) підприємств-дистриб'юторів пропонується багаторівнева модель, яка дозволяє конвертувати різнопланові показники діяльності дистриб'ютора у єдиний інтегральний показник. Оцінювання здійснюється за трьома векторами розвитку: економічна результативність, якість HR-процесів та розвиток компетентностей.

На першому етапі формується система показників у вигляді одиничних індикаторів K_i . Оскільки вони мають різні одиниці виміру, проводиться їх нормування шляхом приведення до діапазону від 0 до 1. Для показників-оптимізаторів (ріст яких є позитивним), розрахунок проводиться за формулою:

$$K_i = \frac{X_{\phi}}{X_{\pi}}, \quad (1)$$

де X_{ϕ} – фактичне значення показника (метрики) діяльності;

X_{π} – планове значення показника (метрики) діяльності.

Для показників-дестимуляторів (плинність, витрати), розрахунок проводиться за формулою:

$$K_i = \frac{X_{\pi}}{X_{\phi}} \quad (2)$$

На другому етапі здійснюється розрахунок субіндексів за векторами розвитку. Для забезпечення збалансованості оцінок використовується формула середнього геометричного. Це гарантує, що критичне падіння одного показника не буде повністю нівельовано успіхом іншого.

Індекс економічної результативності, який оцінює фінансову віддачу від функціонування СУП, розраховуємо за формулою:

$$I_{ep} = \sqrt[4]{K_{e_1} \cdot K_{e_2} \cdot K_{e_3} \cdot K_{e_4}}, \quad (3)$$

де K_{e_1} – коефіцієнт рентабельності інвестицій у персонал (ROI);

K_{e_2} – коефіцієнт продуктивності праці (виручка на одного працівника);

K_{e_3} – коефіцієнт оптимізації операційних витрат на персонал;

K_{e_4} – коефіцієнт ринкової ефективності, що показує співвідношення темпів росту прибутку до темпів росту витрат на розвиток СУП.

Характеристику складових індексу економічної результативності подано в таблиці 2.

Таблиця 2. Характеристика складових індексу економічної результативності

Коефіцієнт	Назва коефіцієнта	Сутність коефіцієнта
K_{e_1}	Коефіцієнт рентабельності інвестицій у персонал (ROI).	Показує, наскільки ефективно працюють гроші, вкладені в персонал, порівняно з очікуваннями компанії.
K_{e_2}	Коефіцієнт продуктивності праці (виручка на одного працівника).	Відображає, чи виконує торговий та логістичний персонал встановлені норми виробітку.
K_{e_3}	Коефіцієнт оптимізації операційних витрат на персонал;	У цьому показнику використовується обернене відношення, тому що, чим меншими є фактичні втрати, тим вищим повинен бути коефіцієнт.
K_{e_4}	Коефіцієнт ринкової ефективності.	Показує динаміку – чи стає кожен працівник «сильнішим» у боротьбі за клієнта на ринку дистриб'юції.

Джерело: авторська розробка

Індекс ефективності HR-процесів та цифровізації, який оцінює оперативність та технологічність адміністрування персоналу, розраховується за формулою:

$$I_{pc} = \sqrt[4]{K_{p_1} \cdot K_{p_2} \cdot K_{p_3} \cdot K_{p_4}} \quad (4)$$

де K_{p_1} – коефіцієнт, що характеризує швидкість закриття вакансій;

K_{p_2} – коефіцієнт, що характеризує стабільність персоналу;

K_{p_3} – коефіцієнт, що відображає рівень автоматизації HR-процесів;

K_{p_4} – коефіцієнт, що відображає якість найму персоналу.

Характеристику складових індексу ефективності HR-процесів та цифровізації подано в таблиці 3.

Індекс розвитку компетентностей персоналу відображає якісний приріст інтелектуального капіталу і розраховується за формулою:

$$I_{cp} = \sqrt[4]{K_{c_1} \cdot K_{c_2} \cdot K_{c_3} \cdot K_{c_4}}, \quad (5)$$

де K_{c_1} – коефіцієнт, що відображає рівень професійних знань;

K_{c_2} – коефіцієнт, що відображає розвиток поведінкових навичок;

K_{c_3} – коефіцієнт результативності корпоративного навчання;

K_{c_4} – коефіцієнт інноваційної активності співробітників.

Характеристика складових індексу компетентностей персоналу подана в таблиці 4.

Таблиця 3. Характеристика складових індексу ефективності HR-процесів та цифровізації

Коефіцієнт	Назва коефіцієнта	Сутність коефіцієнта
K_{p_1}	Коефіцієнт, що характеризує швидкість закриття вакансій.	Відношення планового часу до фактичного часу закриття вакансій.
K_{p_2}	Коефіцієнт, що характеризує стабільність персоналу.	Показує частку працівників, які працюють на підприємстві протягом усього звітного періоду.
K_{p_3}	Коефіцієнт, що відображає рівень автоматизації HR-процесів.	Відношення кількості автоматизованих процесів до їх загальної кількості.
K_{p_4}	Коефіцієнт, що відображає якість найму персоналу.	Частка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін і залишилися в компанії більше шести місяців.

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4. Характеристика складових індексу компетентностей персоналу

Коефіцієнт	Назва коефіцієнта	Сутність коефіцієнта
K_{c_1}	Коефіцієнт, що відображає рівень професійних знань.	Показує співвідношення фактичних балів за результатами професійного тестування (знання асортименту, логістики, технік продажу) до цільового рівня.
K_{c_2}	Коефіцієнт, що відображає розвиток поведінкових навичок.	Оцінка за методом «360 градусів» або результати асесмент-центру (лідерство, комунікації, стресостійкість).
K_{c_3}	Коефіцієнт результативності корпоративного навчання.	Відношення кількості сертифікованих працівників до загальної кількості тих, хто проходив навчання.
K_{c_4}	Коефіцієнт інноваційної активності співробітників.	Кількість впроваджених раціоналізаторських пропозицій (наприклад, щодо покращення маршруту або викладення товару) на одного працівника.

Джерело: авторська розробка

Узагальнюючий показник розраховується як адитивна модель із врахуванням вагових коефіцієнтів, що визначають стратегічні пріоритети дистриб'ютора за формулою:

$$I_{HRM} = w_1 \cdot I_{ep} + w_2 \cdot I_{pc} + w_3 \cdot I_{cp}, \quad (6)$$

де w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1, встановлюються експертним шляхом.

На завершальному етапі здійснюється візуалізація та інтерпретація результатів. Для наочності отримані субіндекси наносяться на пелюсткову діаграму, що дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у розвитку СУП дистриб'ютора.

Пропонується шкала оцінювання інтегрального показника, яка представлена в таблиці 5. Розроблена інтегральна модель враховує галузеву специфіку дистриб'юторських підприємств і включає три ключові аспекти HR-функціонування: операційну результативність, розвиток людського капіталу, цифрову зрілість HR-процесів.

Таблиця 5. Інтерпретація інтегрального результату

Діапазон значення I_{HRM}	Інтерпретація
0,80 – 1,00	Високий рівень розвитку HR-системи. HR-процеси стабільні й стратегічно орієнтовані.
0,60 – 0,79	Достатній рівень із наявністю окремих проблем. Необхідна оптимізація окремих напрямів.
0,40 – 0,59	Низький рівень. HR-система потребує реформування та інвестицій у розвиток.
< 0,40	Критичний рівень. HR-функція не підтримує операційну ефективність підприємства.

Джерело: авторська розробка

Такий підхід дозволяє проводити всебічну діагностику HR-системи, визначити структурні дисбаланси та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо її подальшої модернізації. Застосування цієї методики дозволяє підприємствам-дистриб'юторам перейти від суб'єктивного сприйняття HR-функцій до об'єктивного вимірювання її внеску в капіталізацію бізнесу. Використання пелюсткової діаграми забезпечує швидку діагностику дисбалансу між фінансовими результатами та розвитком людського потенціалу.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність систем управління персоналом підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів формується під впливом сукупності операційних, стратегічних та цифрових чинників, які визначають логіку їх трансформації та розвитку. Аналіз сучасних теоретичних підходів до управління персоналом засвідчив, що в умовах високої динамічності ринку суб'єктів дистрибуції та зростання вимог до професійної і цифрової компетентності працівників традиційні методи оцінювання HR-процесів є недостатніми та потребують інтеграції з аналітичними інструментами нового покоління. Дослідження галузевих особливостей функціонування підприємств-дистриб'юторів дозволило ідентифікувати ключові HR-виклики, серед яких домінують висока плінність кадрів, дефіцит кваліфікованого персоналу, необхідність постійного оновлення компетенцій, сезонна варіативність навантаження та ускладненість координації діяльності.

Обґрунтовано, що зазначені фактори безпосередньо впливають на результативність HR-систем і зумовлюють необхідність удосконалення кадрової політики, посилення мотиваційних механізмів та розвитку корпоративної культури. Здійснено узагальнення сучасних методів оцінювання ефективності сучасних HR-систем. На основі проведеного аналізу розроблено інтегральну модель оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом, яка поєднує операційно-результативний, стратегічно-розвивальний та цифрово-аналітичний компоненти. Запропонована модель забезпечує багатовимірну оцінку HR-системи, враховуючи як поточну ефективність використання трудового потенціалу, так і перспективи його розвитку та рівень цифрової зрілості підприємства.

Доведено, що використання інтегрального показника створює можливості для порівняльного аналізу динаміки розвитку підприємства та бенчмаркінгу в межах галузі. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості виявлення дисбалансів HR-системи, визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Перспективами подальших досліджень є адаптація запропонованого інтегрального підходу до оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом як дієвого інструменту забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств-дистриб'юторів в умовах цифровізації та зростання вимог до адаптивності бізнес-процесів.

Література

1. Бех В.П. Людський капітал в економічному розвитку: проблеми формування та використання. КНЕУ, 2004.
2. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Знання, 2001.

3. Драгун Л. Управління персоналом: процесний підхід. Центр учбової літератури, 2016.
4. Дороніна М.С. Сучасні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 4(58). С. 112–118. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4\(58\)-112-118](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4(58)-112-118).
5. Журавльова І.В. Оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 1(20). С. 145–152. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-20-145-152>.
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. КНЕУ, 2021.
7. Копитко М.С. Лідерство та комунікації в організації. МEGУ ім. С. Дем'янчука, 2024. URL: <http://library.megu.edu.ua>.
8. Кочубей О.В. Методологічні підходи до оцінювання ефективності HR-систем на вітчизняних підприємствах. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.56>.
9. Кулініч О.І. Розвиток компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Менеджер*. 2021. № 3(92). С. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.34>.
10. Львівський університет торгівлі та економіки. Логістичні та кадрові аспекти дистрибуційної діяльності. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2017. № 52. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2017-52>.
11. Мельничук Д.П. Інструменти оцінювання результативності HR-служб у компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 213–219. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-213-219>.
12. Омельченко Л.В. Формування системи мотивації персоналу дистрибуційних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. С. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-15>.
13. Петренко В.П. Система KPI у підвищенні ефективності управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 1. С. 151–159. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-71-24>.
14. Рижак А.В. Оцінка компетенцій персоналу на основі моделі 360°. *Human Resources Management*. 2017. № 2. С. 45–52.
15. Ткаченко А.М. Особливості управління персоналом у торговельно-логістичних компаніях. *Логістика: теорія та практика*. 2022. № 2. С. 72–79.
16. Федулова Л.І. Інноваційні компетенції персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та прогнозування*. 2019. № 3. С. 112–124. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2019.03.112>.
17. Харченко Т.М. Оцінювання персоналу: методи, інструменти та сучасні практики. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-15-18>.
18. Швець І.Б. Інтегральні моделі оцінювання ефективності розвитку підприємства. *Фінанси, облік і аудит*. 2021. № 1(37). С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.35774/faa2021.01.090>.
19. Business-Broker. Дистрибуція: що це, як працює та як побудувати ефективну систему збуту. 2022. URL: <https://business-broker.com.ua>.
20. Beer M. *Strategic human resource management: A fit and flexibility perspective*. Harvard Business School Press, 2021.
21. Boon C., Den Hartog D.N., Lepak D.P. A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*. 2019. № 45(6). P. 2498–2537. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.
22. Ulrich D., Burns J. *The HR scorecard: High impact HR for business strategy*. McGraw Hill, 2022.

References

1. Bekh, V.P. (2004). *Liuds'kyj kapital v ekonomichnomu rozvytku: problemy formuvannia ta vykorystannia*. [Human capital in economic development: problems of formation and use]. KNEU, Ukraine.
2. Hrishnova, O.A. (2001). *Liuds'kyj kapital: formuvannia v systemi osvity i profesijnoi pidhotovky*. [Human capital: formation in the system of education and professional training]. Znannia, Ukraine.
3. Drahun, L. (2016). *Upravlinnia personalom: protsesnyj pidkhid*. [Personnel management: a process approach]. Tsentr uchbovoi literatury, Ukraine.
4. Doronina, M.S. (2019). «Modern approaches to enterprise personnel management». *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*. № 4(58). pp. 112–118. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4\(58\)-112-118](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4(58)-112-118).
5. Zhurav'ova, I.V. (2020). «Assessment of the effectiveness of the enterprise personnel management system». *Naukovyj visnyk Polissia*. № 1(20). pp. 145–152. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-20-145-152>.
6. Kolot, A.M., Tsymbaliuk, S.O. (2021). *Motyvatyia personalu*. [Personnel Motivation]. KNEU, Ukraine.
7. Kopytko, M.S. (2024). *Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii*. MEHU im. S. Dem'ianchuka. [Leadership and communications in the organization]. Available at: <http://library.megu.edu.ua>.
8. Kochubej, O.V. (2018). «Methodological approaches to assessing the effectiveness of HR systems at domestic enterprises». *Ekonomika ta derzhava*. № 11. pp. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.56>.
9. Kulynich, O.I. (2021). «Development of a competency approach in personnel management». *Menedzher*. № 3(92). pp. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.34>.
10. (2017). «Logistics and personnel aspects of distribution activities». *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*. № 52. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2017-52>.
11. Mel'nychuk, D.P. (2020). «Tools for assessing the effectiveness of HR services in companies». *Biznes Inform*. № 6. pp. 213–219. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-213-219>.
12. Omel'chenko, L.V. (2019). «Formation of a motivation system for personnel of distribution enterprises». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 4. pp. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-15>.
13. Petrenko, V.P. (2021). «KPI system in increasing the efficiency of personnel management». *Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. № 1. pp. 151–159. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-71-24>.
14. Ryzhak, A.V. (2017). «Assessment of personnel competencies based on the 360° model». *Human Resources Management*. № 2. pp. 45–52.
15. Tkachenko, A.M. (2022). «Peculiarities of personnel management in trade and logistics companies». *Lohistyka: teoriia ta praktyka*. № 2. pp. 72–79.
16. Fedulova, L.I. (2019). «Innovative competencies of personnel as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise». *Ekonomika ta prohozuvannia*. № 3. pp. 112–124. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2019.03.112>.
17. Kharchenko, T.M. (2018). «Personnel assessment: methods, tools and modern practices». *Ekonomika i suspil'stvo*. № 15. pp. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-15-18>.
18. Shvets', I.B. (2021). «Integral models of assessing the effectiveness of enterprise development». *Finansy, oblik i audyt*. № 1(37). pp. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.35774/faa2021.01.090>.
19. Business-Broker. *Dystrybutsiia: scho tse, iak pratsiuie ta iak vybuduvaty efektyvnu systemu zbutu*. (2022). [Distribution: what it is, how it works and how to build an effective sales system]. Available at: <https://business-broker.com.ua>.
20. Beer, M. (2021). *Strategic human resource management: A fit and flexibility perspective*. Harvard Business School Press.
21. Boon, C., Den Hartog, D.N., Lepak, D.P. (2019). «A systematic review of human resource management systems and their measurement». *Journal of Management*. № 45(6). P. 2498–2537. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.
22. Ulrich, D., Burns, J. (2022). *The HR scorecard: High impact HR for business strategy*. McGraw Hill.

Стаття надійшла до редакції / Received 25.01.2026
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 13.02.2026