

УДК 658.3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Тетяна Галайда; Аліна Мозуль

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, Україна

Резюме. У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування моделей управління персоналом торговельних підприємств, виявлено, що до основних складових HR-моделей відносять мету діяльності компанії, системи планування та управління, економічні й фінансові результати діяльності та їх ефективність, організаційну і виробничу структури, систему управління персоналом, критерії оцінювання показників ефективності і взаємозв'язок із зовнішнім середовищем компанії. Здійснено аналіз проблем управління персоналом торговельного підприємства. Визначено, що серед особливостей праці в торговельній діяльності значне місце займає вплив різних соціально-психологічних та безпекових факторів на трудову поведінку та ефективність діяльності персоналу, у тому числі й викликів воєнного стану. Проведено Swot-аналіз факторів впливу стресових ситуацій на результати діяльності торговельних працівників, які впливають не лише на їх трудову поведінку та ставлення до праці, але й також на діяльність компанії. Надані рекомендації щодо побудови моделі управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності торговельного підприємства. Сучасна модель управління персоналом у торговельному бізнесі повинна враховувати мотиваційні можливості підприємства. Можна виявити слабкі місця та запропонувати дії для покращення HR-процесів компанії в умовах воєнного стану з використанням методу SWOT-аналізу. Застосування інноваційних технологій управління персоналом на торговельному підприємстві, у тому числі методів та інструментів мотиваційного менеджменту, тайм-менеджменту, стрес-менеджменту стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. Результати впровадження ефективної комплексної моделі управління персоналом торговельної компанії передбачають не лише підвищення результативності праці, але й спонукання до безперервного професійного зростання, розвитку стресостійкості, збереження та розвиток кадрового потенціалу торговельного підприємства в кризових умовах.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, торговельне підприємство, воєнний стан, модель управління, стрес-менеджмент.

UDC 658.3

FORMATION OF AN EFFECTIVE MODEL OF STAFF MANAGEMENT OF A TRADING ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL

Tetiana Halaida; Alina Mozul

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

Summary. The article examines the theoretical and methodological foundations of the formation of personnel management models of trade enterprises, it is found that the main components of HR models include the purpose of the company's activity, planning and management systems, economic and financial results of activities and their effectiveness, organizational and production structures, personnel management system, criteria for evaluating performance indicators and the relationship with the company's external environment. An analysis of personnel management problems of a trade enterprise was carried out. It was determined that among the peculiarities of work in trade activities, the influence of various social-psychological and safety factors on the work behavior and efficiency of personnel, including the challenges of martial law, occupies a significant place. A Swot-analysis of the factors affecting the effects of stressful situations on the performance of trade

employees, which affect not only their work behavior and attitude to work, but also the company's activities, was carried out. Recommendations are provided for building a personnel management model taking into account the specifics of the trade enterprise. The modern model of personnel management in trade business should take into account the motivational capabilities of the enterprise. Weaknesses can be identified and actions can be suggested to improve the company's HR processes in martial law using the SWOT analysis method. The application of innovative personnel management technologies at a trade enterprise, including methods and tools of motivational management, time management, and stress management, becomes a key factor in ensuring the competitiveness of a trade enterprise under martial law. The results of the implementation of an effective complex model of personnel management of a trading company provide not only an increase in labor productivity, but also an incentive for continuous professional growth, development of stress resistance, preservation and development of the personnel potential of a trading enterprise in crisis conditions.

Key words: personnel, personnel management, commercial enterprise, martial law, management model, stress management.

Постановка проблеми. Складні соціально-економічні умови формують певні виклики не лише для споживчого ринку, але й для суспільства в цілому. Система управління людськими ресурсами у всіх сферах економічної діяльності, а особливо у сфері торгівлі та послуг, має реагувати на них для збереження позицій на ринку, розвитку людського потенціалу. Чинники результативної праці тісно пов'язані зі специфікою певних соціально-психологічних аспектів виду економічної діяльності. Досягнення економічної ефективності діяльності у торговельному бізнесі має перешкоди у вигляді недоліків у системах і моделях управління персоналом та недостатньо ефективних методів забезпечення результативної праці й високої якості обслуговування. Однією з характерних особливостей праці в торгівлі є високий ступінь впливу різних стресогенних факторів на трудову поведінку та мотивацію торговельного персоналу у тому числі й викликів, що спричиняє воєнний стан. Це зумовлює важливість та актуальність дослідження питань розроблення моделей і методів управління персоналом з метою підтримки його високої працездатності, стресостійкості та позитивного ставлення як до покупців, так і до самої праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретико-методологічних аспектів управління персоналом торговельних підприємств, вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду створення ефективних моделей та застосування сучасних методів управління HR, а також виявлення проблем та пошук шляхів запобігання й усунення негативного впливу різноманітних демотиваційних, у тому числі й стресогенних чинників, зокрема умов воєнного стану, на результативність діяльності торговельних працівників, висвітлено в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців з управління персоналом та фахівців в галузі економіки і управління в торгівлі: Мекшун Л. [1], Kantanen T., Julkunen S., Hiltunen E., Nickell D., Milena R.M. [2], Дончак Л.Г. [3], Якубів Р.Д., Леськової С.В., Данило С.І. [7], Пшик Ковальської О.О., Ковальського О.І [8], Череп О., Калюжної Ю., Михайліченко Л. [9], Цалко, Т.Р., Невмержицької С.М., Птухи А.Р. [10] та багатьох інших.

В той же час залишаються недостатньо висвітленими можливості комплексного застосування моделей управління персоналом торговельних підприємств різних форм діяльності із застосуванням сучасних методів та з урахуванням викликів воєнного стану.

Метою дослідження є розроблення пропозицій щодо формування ефективної комплексної моделі управління персоналом торговельного підприємства в умовах воєнного стану.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено наступні наукові завдання: дослідити теоретико-методологічні засади формування моделей управління персоналом торговельних підприємств; здійснити аналіз проблем управління персоналом торговельного підприємства; надати рекомендації щодо ефективної побудови комплексної моделі управління персоналом.

Для вирішення поставлених завдань було використано наступні методи: аналіз, синтез, узагальнення, аналогія, моделювання, системний підхід.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яка управлінська модель є комплексною системою, яка містить у собі засади формування і використання людських ресурсів компанії, що необхідні для досягнення стратегічних цілей та отримання конкурентних переваг на мінливому сьогодні ринку послуг.

Сутність управління персоналом полягає у побудові взаємовідносин між об'єктами та суб'єктами управління, які базуються на методах, що впливають на інтереси, діяльність та поведінку людини з метою отримання максимальної користі [1].

Аналіз досліджень в галузі управління персоналом торговельної діяльності показав, що до складових загальної моделі управління персоналом торговельного підприємства відносять його мету діяльності, системи планування, управління та аналітичної роботи, економічні й фінансові показники результативності діяльності, ефективність та гнучкість системи управління персоналом, критерії ефективності вищезначених систем і їх взаємозв'язок із зовнішнім середовищем компанії. Розроблення моделей управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності торговельних компаній повинно здійснюватися із застосуванням сучасних методів, технологій та інструментів.

Дослідження зарубіжних науковців доводять, що у торговельному бізнесі можна досягти балансу між загальним зовнішнім регулюванням та індивідуальними режимами мотивації працівників [2]. Основою формування та забезпечення функціонування ефективних моделей управління персоналом торговельного підприємства є аналіз усього комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на трудову поведінку працівників та їхнє ставлення до праці й виробничого і ділового оточення, взаємодію з керівництвом, колегами, покупцями.

Специфіка торговельної діяльності вимагає від працівників підприємства постійної взаємодії з покупцем, тому персонал має бути підготовлений для такої взаємодії у різних, іноді навіть екстремальних ситуаціях [3].

У сфері торгівлі та послуг працівники усіх категорій та рівнів управління стикаються з виникненням виробничих і міжособистісних конфліктів і розвитку на цій основі синдрому емоційного і, як наслідок, професійного вигорання. Це призводить до втрати постійних і лояльних покупців, особливо в умовах посилення розвитку та поширення електронної торгівлі, а також посилення впливу викликів воєнного стану.

За результатами проведених досліджень проведено Swot-аналіз факторів виникнення стресових ситуацій, що можуть супроводжувати трудову діяльність працівників сфери торгівлі (табл. 1). Виявлено, що негативний вплив на торговельного працівника здійснює саме його реакція на певну ситуацію. З метою забезпечення ефективного управління діяльністю персоналу HR-менеджерам та керівникам торговельних компаній необхідно здійснювати управління (контроль за проявом) як самими стресогенними факторами, так і психологічними реакціями персоналу на їх дію.

Антистресова мотивація може бути ефективним засобом забезпечення результативної діяльності, тому доцільним є організація спеціальних тренінгових та програм щодо навчання торговельних працівників справлятися зі стресом та застосовувати проблемний підхід [4].

Для підвищення рівня стресостійкості та ефективності діяльності працівників торговельного підприємства доцільно провести аналіз та позиціонування ними власних ключових цінностей: праці, колективу, кар'єрного зростання. За результатами можна сформулювати модель управління мотиваційними цінностями праці з урахуванням бажаної взаємодії щодо досягнення цілей власників (керівництва) компанії та

працівників. За умови забезпечення взаємодії кожен працівник може забезпечити зростання економічного та фінансового результату за рахунок персонального трудового внеску.

Таблиця 1. Swot-аналіз стресогенних факторів, які впливають на торговельних працівників

Позитивний вплив	Негативний вплив
Формування навичок позитивного ставлення до оточуючих та емоційної врівноваженості й толерантності	Відсутність будь-якої психологічної підтримки
Виявлення та використання внутрішніх резервів працівника	Відсутність заохочень за прояв ініціативи, доброзичливості, вдосконалення організації праці
Розвиток навичок позитивного психоемоційного впливу на оточуючих та вирішення конфліктних ситуацій	Напружений режим роботи, одноманітність діяльності, емоційно невірноважені покупці, колеги, керівники
Розвиток емоційного інтелекту	Поява проявів неконтрольованої агресії
Можливості підвищення ефективності	Загрози
Врахування пропозицій працівників при розробленні режимів праці й відпочинку, збагачення праці та урізноманітнення діяльності	Виникнення конфліктних ситуацій, надмірна плинність персоналу, нестабільність роботи
Запровадження гнучких систем винагороди та стимулювання професійного розвитку і планування кар'єри	Відсутність перспектив збільшення винагороди та особистого, професійного й кар'єрного розвитку
Згуртування трудового колективу, підвищення лояльності до керівництва та компанії, забезпечення психологічної підтримки	Несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, зниження рівня лояльності, зростання рівня емоційного та професійного вигорання, погіршення стану здоров'я працівників
Підвищення продуктивності праці та результатів продажу	Зниження особистих результатів продажу, зменшення рівня задоволеності покупців
Підвищення рівня компетентостей щодо ефективних комунікацій, стресостійкості, управління часом	Погіршення іміджу і репутації компанії на ринку праці та на ринку товарів і послуг

Складова значення працівника для компанії повинна братися до уваги, оскільки грейдуння посад і ключові показники ефективності (KPI) у системі HR-менеджменту вже досить широко використовуються підприємствами в Україні [5, 6]. Серед виробничих компаній популярність даної системи набагато вища, ніж у торговельних та сфері послуг. Ще одним інструментом адаптування систем мотивації до умов торговельного підприємства є гейміфікація як елемент «прихованого управління» [7].

Управління персоналом під час воєнного стану передбачає збереження працівників, їх мотивування та залучення нових. В кризових умовах варто переглянути кадрову політику компанії та цілі, аби підтримувати продуктивність та безпеку працівників та їх родин [8]. Варто також приділяти увагу безперервному розвитку персоналу, адже критичні умови вимагають адаптації до складних обставин та прийняття швидких рішень. Серед методів професійного навчання персоналу ефективним може стати коучинг, самонавчання та e-learning [1, 8]. Мотивація працівників під час воєнного стану є наступною важливою складовою, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку, але й моральну. Серед нематеріальних методів мотивування можна виділити взаємопідтримку та взаємодопомогу, які виявляються у спільних волонтерських програмах, збиранні коштів для військових, допомога їх родинам тощо. Керівник має чітко розуміти, що критичні обставини повинні об'єднувати, та розглядати це як можливість побудови взаєморозуміння в колективі [9].

Під час воєнного стану від керівництва будь-якого підприємства працівники очікують певних рішучих дій та заходів, зокрема: прискорення процесу ухвалення управлінських рішень, адаптація стилю управління до мінливих та кризових умов,

покращення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, їхнього психологічного здоров'я та підтримання продуктивності, надання достовірної інформації про реальний стан справ. [10].

Працівники усіх торговельних компаній як матеріально так і психологічно залежать від ставлення та дій покупців – їх зацікавленості, бажань, задоволення від роботи окремого торговельного працівника та компанії. Це значною мірою забезпечується ефективним та сумлінним виконанням усіма категоріями персоналу торговельного підприємства своїх професійних обов'язків та позитивного ставлення до покупця, ситуації, репутації компанії.

Головними трендами розвитку торгівлі за останні 5 років стали: накопичення споживачами послуг клієнтського досвіду, поширення свідомого вибору споживання, розвиток штучного інтелекту і цифрових технологій, діджиталізація продажів [11].

Поява нових технологій виробництва і комунікацій впливає на потреби ринку і споживачів товарів та послуг, збільшення вимог до якості і технологій продажів та отримання послуг у придбанні. Сучасна модель управління персоналом торговельного підприємства повинна містити його певні мотиваційні можливості:

- гнучкість системи винагород;
- організацію внутрішніх конкурсів, наприклад, з просування певних груп товарів або торгових марок, отримання позитивних відгуків покупців щодо якості обслуговування, обрання кращого працівника за певний період часу (місяць, тиждень);
- застосування гнучких графіків робочого часу, зміна видів діяльності;
- недопущення випадків будь-якого зловживання службовим становищем;
- надання психологічної підтримки працівникам;
- проведення тренінгових сесій щодо оволодіння навичками стресостійкості, емоційної толерантності та коректної поведінки з покупцями;
- впровадження заходів зі збереження здоров'я та працездатності.

Можна запропонувати комплексну модель управління персоналом підприємства, яка може бути використана торговельними компаніями (рис. 1).



Рисунок. 1. Комплексна модель управління персоналом торговельної компанії

Не завжди можливо повною мірою передбачити й спрогнозувати можливі варіанти поведінки працівників у певний період часу та на певному етапі життєвого циклу компанії, тому необхідно систематично здійснювати коригування та вдосконалення методів, інструментів та технологій управління персоналом. Можна виявити слабкі місця та запропонувати дії для покращення HR-процесів компанії в умовах воєнного стану з використанням методу SWOT-аналізу (табл. 2).

Таблиця 2. Swot-аналіз системи управління персоналом торговельного підприємства в умовах воєнного стану

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вид організаційної структури, можливість прискорити процес прийняття управлінських рішень, підвищити ефективність окремих підрозділів через вплив на лінійного керівника	Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів у впровадженні нових програм
Сприятливий соціально-психологічний клімат та високий рівень корпоративної культури, постійна підтримка	Фізичне та моральне навантаження на працівників, коли через брак персоналу додається багато роботи
Гнучкий робочий графік, можливість брати більше робочих змін за потреби	Неконкурентна оплата праці, яка не відповідає обсягу роботи та навантаженню
Страхування, офіційне працевлаштування. Заохочення працівників бонусами та знижками на придбання товарів на підприємстві	Значна плінність персоналу
Можливості	Загрози
Кар'єрне зростання, професійний розвиток	Відсутність можливостей розвитку
Розширення, створення нових робочих місць	Скорочення торговельних закладів та площ
Розвиток компанії шляхом впровадження технологічних змін та нових видів послуг	Еміграція населення та працівників
Покращення морально-психологічного стану працівників за рахунок впровадження сучасних методик управління та взаємодії персоналу	Постійна загроза життю та здоров'ю працюючих. Виснаження, незадоволеність роботою. Демотивація та постійні управлінські зміни у зв'язку з воєнним станом

Перед тим, як планувати та організовувати будь-які профілактичні заходи потрібно здійснити низку кроків:

- 1) Дати оцінку соціально-психологічної ситуації в компанії (скласти профіль).
- 2) Виявити загальні психосоціальні ризики і моделі поведінки працівників.
- 3) Мати інформацію про рівень індивідуальної стресостійкості працівників.

У 2021 році опубліковано міжнародний стандарт ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека праці на роботі. Настанови з керування психосоціальними ризиками». Вони створенні для урегулювання питання керування психологічним здоров'ям на робочому місці [12]. Впровадження цього стандарту має свої переваги, зокрема позитивно впливатиме на зміцнення бренду роботодавця. Компанія, яка реалізує відкриту соціальну політику та має високий рівень соціальної відповідальності, може виявити ланки структури підтримки, що працюють недостатньо ефективно і розробити заходи щодо їх вдосконалення. Важливим елементом для забезпечення діяльності підприємства під час воєнного стану та інших криз може також стати використання трудового потенціалу різних поколінь, створення для працівників спеціальних програм добробуту [13]. В умовах воєнного стану потрібно враховувати усі ризики, які можуть супроводжувати торговельний бізнес. Керівник має бути стресостійким, впевненим, рішучим, брати відповідальність не лише за себе, а й за свою команду, виступати прикладом для наслідування, своєрідним взірцем поведінки в стресовій ситуації, оскільки підлеглі довіряють йому. Результати впровадження комплексної моделі управління персоналом

передбачають не лише підвищення результативності праці, але й збереження та розвиток людського потенціалу торговельного підприємства в сучасних умовах.

Висновки. Працівники кожного торговельного закладу чи мережі, які будуть достатньою мірою мотивовані, матимуть гармонійні взаємовідносини з керівництвом та колективом, будуть стійкі до впливу стресогенних факторів та напруженої ситуації. Також працівники, які зацікавлені у розвитку, можуть стати рушійною силою зростання результативності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Торговельним компаніям важливо забезпечувати не лише добробут працівників, але й також їхній позитивний соціально-психологічний стан, тому на підприємстві повинні створюватись для цього певні передумови. За допомогою сучасних інструментів та методів управління персоналом з використанням кращих практик можливо попереджати виникання негативних проявів трудової поведінки серед торговельних працівників, своєчасно долати кризові явища, підвищувати рівень задоволеності покупців. Застосування сучасних підходів до управління персоналом із тестуванням на стресостійкість, емоційну врівноваженість, а також інноваційних технологій, у тому числі методів та інструментів мотиваційного менеджменту, тайм-менеджменту, стрес-менеджменту стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах воєнного стану.

Conclusions.

Employees of each retail establishment or network, who will be sufficiently motivated, will have a harmonious relationship with the management and the team, will be resistant to the influence of stressful factors and stressful situations in the context of crisis situations. Also, employees who are interested in their own development and the development of the company can become a driving force for the growth of the enterprise's performance and its competitiveness on the market. It is important for trading companies to ensure not only the well-being of employees, but also their positive social and psychological state, therefore certain prerequisites must be created at the enterprise for this. With the help of modern tools and methods of personnel management with the use of best practices, it is possible to prevent the occurrence of negative manifestations of labor behavior among trade employees, overcome crisis phenomena in a timely manner, and increase the level of customer satisfaction. The application of modern approaches to personnel management with testing for stress resistance, emotional balance, as well as innovative technologies, including methods and tools of motivational management, time management, and stress management, becomes a key factor in ensuring the competitiveness of a trade enterprise under martial law.

Список використаних джерел

1. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 77–87. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87)
2. Kantanen, T., Julkunen, S., Hiltunen, E., Nickell, D., & Milena, R.M. (2017) Creating employees' motivational paths in the retail trade. *Cogent Business & Management*, 4 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1389332>
3. Дончак Л. Г., Добіжа В. В., Шкварук Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104-108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>
4. Галайда Т. О., Дяченко Ю. О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/5.pdf
5. Галайда Т. О., Горошко Д. В. Грейдування в моделях мотивації праці персоналу торговельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 92-97. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure50-15>
6. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315-320.

7. Якубів Р. Д., Леськова С. В., Данило С. І. Особливості управління розвитком персоналу роздрібних торговельних мереж в умовах економічної глобалізації. *Регіональна економіка*. 2019. № 4 (94). С. 137-143. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-4-13>.
8. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88-93.
9. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
10. Цалко, Т.Р., Невмержицька С.М., Птуха А.Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>
11. ISO 45003 - Управління психосоціальними ризиками у вашому бізнесі - TMS-UA. TMS-UA. URL: <https://tms.ua/iso-45003/> (дата звернення: 17.07.2024).
12. Top-3 тренди галузі роздрібної торгівлі у 2023 році. URL: <https://ontargit.com/ua/top-3-trendi-galuzi-rozdribnoi-torgivli-u-2023-roci/> (дата звернення: 17.07.2024).
13. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. Вип. 81-82. С. 290-297. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>

References

1. Mekshun L. (2023) Vplyv stres-menedzhmentu na pratsездatnist liudyny u upravlinnia personalom v umovakh viiny. [The impact of stress management on human performance and personnel management in war conditions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. no. 2(34), pp. 77-87. doi: 10.1080/23311975.2017.1389332
2. Kantanen, T., Julkunen, S., Hiltunen, E., Nickell, D., & Milena, R.M. (2017) Creating employees' motivational paths in the retail trade. *Cogent Business & Management*, 4 (1). doi: 10.1080/23311975.2017.1389332
3. Donchak L. H., Dobizha V. V., Shkvaruk D. H. (2020) Mekhanizm formuvannia systemy upravlinnia personalom na torhovelnomu pidpriemstvi. [The mechanism of forming a personnel management system at a trading enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*. no. 154, pp. 104–108. doi: 10.32782/2224-6282/154-19
4. Halaida T. O., Diachenko Yu. O. (2019) Zastosuvannia stres-menedzhmentu v modeliakh motyvatsii pratsi torhovelnoho personalu. [Application of stress management in models of work motivation of sales personnel]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. no. 6(74). Available at: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/5.pdf
5. Halaida T. O., Horoshko D. V. (2020) Hreiduvannia v modeliakh motyvatsii pratsi personalu torhovelnykh pidpriemstv. [Grading in models of labor motivation of personnel of trade enterprises]. *Infrastruktura rynku*. no. 50, pp. 92-97. doi: 10.32843/infrastructure50-15
6. Shostak I. V. (2015). Hreiduvannia yak suchasna systema stymuliuвання pratsi riznykh katehorii personalu pidpriemstva torhivli. [Grading as a modern system of labor stimulation of various categories of personnel of a trade enterprise]. *Biznes Inform*. no. 4, pp. 315–320.
7. Yakubiv R. D., Leskova S. V., Danylo S. I. (2019) Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom personalu rozdrіbnykh torhovelnykh merezh v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii. [Peculiarities of management of personnel development of retail trade networks in conditions of economic globalization]. *Rehionalna ekonomika*. no. 4(94), pp. 137–143. doi: 10.36818/1562-0905-2019-4-13.
8. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskiy O. I. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. no. 2 (8). pp. 88-93.
9. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 48. doi: 10.32782/2524-0072/2023-48-24
10. Tsalko, T.R., Nevmerzhytska S.M., Ptukha A.R. (2024) Antykryzove upravlinnia personalom pid chas viiny. [Anti-crisis management of personnel during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 60. doi: 10.32782/2524-0072/2024-60-120
11. ISO 45003 - Upravlinnia psykhototsialnymy ryzykamy u vashomu biznesi - TMS-UA. TMS-UA. Available at: <https://tms.ua/iso-45003/> (accessed: 17 July 2024).
12. Top-3 trendy haluzi rozdrіbnoi torhivli u 2023 rotsi. Available at: <https://ontargit.com/ua/top-3-trendi-galuzi-rozdribnoi-torgivli-u-2023-roci/> (accessed: 17 July 2024).
13. Kudelia V. I., Yakovenko V. H. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. no. 81-82, pp. 290–297. doi: 10.18664/btie.81-82.287264