

РЕЦЕНЗІЯ

**на дисертаційну роботу Мільонушкіна Костянтина Вікторовича
«Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу
торговельних мереж в умовах трансформаційних змін»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»**

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах торговельні мережі функціонують у середовищі глибоких трансформаційних зрушень, спричинених цифровізацією економіки, зростанням конкуренції, воєнними ризиками, нестабільністю споживчого попиту та посиленням вимог до якості обслуговування. У цих умовах конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається не лише ціновими й товарними перевагами, а й рівнем професійності, мотивації, адаптивності та інноваційної спроможності персоналу. Саме кадровий потенціал стає ключовим фактором стійкості торговельних мереж, їх здатності швидко реагувати на зміни та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу.

Трансформаційні зміни у сфері торгівлі – розвиток електронної комерції, автоматизація та роботизація процесів, використання цифрової аналітики, впровадження омніканальних моделей обслуговування – вимагають оновлення компетентнісного профілю працівників. Зростає потреба у фахівцях, здатних працювати з цифровими системами, управляти знаннями, забезпечувати безперебійну логістику, впроваджувати клієнтоорієнтовані рішення та підтримувати стандарти якості на висококонкурентному ринку.

У період економічної нестабільності та воєнних викликів важливого значення набуває формування ефективної системи управління персоналом, що забезпечує збереження кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці, мінімізацію плинності кадрів та розвиток стратегічних компетенцій. Зокрема, необхідність посилення безпекових, цифрових та логістичних компетентностей стає критичною умовою стійкості торговельних мереж.

Таким чином, управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу є визначальним напрямом розвитку торговельних мереж, оскільки забезпечує їх адаптацію до динамічних змін, підвищення операційної ефективності, формування інноваційної культури та зміцнення позицій у конкурентному середовищі. Актуальність теми обумовлюється потребою у науково обґрунтованих підходах і практичних інструментах, які дозволять системно розвивати людський капітал та забезпечувати стабільне функціонування підприємств торгівлі в умовах трансформаційних змін.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів

Слід звернути увагу на наукову новизну роботи. Так, автором удосконалено:

- парадигму поняття “конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж”, яке трактується як багатовимірна категорія, що поєднує професійні, соціально–економічні, психологічні та безпекові характеристики працівників, які забезпечують здатність колективу формувати конкурентні переваги торговельної мережі (підприємства) в умовах трансформаційних змін та цифровізації бізнес–процесів;
- матрицю навичок персоналу торговельних мереж, яка на відміну від існуючих враховує інтеграцію професійних, цифрових, комунікативних та безпеково–інформаційних компетентностей, що забезпечує комплексну оцінку кадрового потенціалу з позицій його відповідності сучасним викликам, а також яка відноситься до адаптивно–класифікаційної моделі стратегічного управління людськими ресурсами та формується на основі поєднання рівня професійної компетентності працівників (інтегрального показника кваліфікаційно–компетентнісної трансформації) та ступеня адаптивності персоналу до організаційних і технологічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування торговельної мережі;
- інтегральний показник конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, який враховує адитивно–мультиплікативний підхід до

оцінки кадрового потенціалу, поєднуючи кількісні та якісні параметри діяльності працівників, що дозволяє забезпечити більш об'єктивне відображення узгодженості персоналу з потребами торговельної мережі (підприємства) та формувати стратегічні орієнтири розвитку кадрової політики;

– комплексний підхід до систематизації індикаторів конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, що дозволило виокремити їх у шість взаємопов'язаних груп та дає можливість більш повно оцінювати конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж і формувати практичні рекомендації для управління людським капіталом: кваліфікаційно–професійні, продуктивні, інноваційно–цифрові, соціально–психологічні, економічні та безпеково–організаційні: у межах кваліфікаційно–професійної групи обґрунтовано значення Національної рамки кваліфікацій та освітніх рівнів відповідно до Закону України «Про вищу освіту» як бази для оцінювання відповідності фаху посаді; продуктивна група індикаторів деталізована через поєднання показників результативності, продуктивності та швидкості обслуговування клієнтів, що особливо важливо для торговельної сфери; інноваційно–цифрова група охоплює навички роботи з CRM–системами, цифровими інструментами та здатність до впровадження інноваційних рішень, що розкриває сучасний вимір цифрової компетентності; соціально–психологічна група індикаторів збагачена характеристиками мотивації, командної роботи та стресостійкості як ключових детермінантів ефективної взаємодії; економічна група охоплює не лише традиційні фінансові показники, а й витрати на навчання як інвестиції в подовження “терміну придатності навичок”; безпеково–організаційна група індикаторів акцентує на соціальній безпеці персоналу та ролі корпоративної культури у забезпеченні стабільності колективу в умовах воєнних та кризових ризиків;

– модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, яка полягає в інтеграції повного причинно–наслідкового контуру “умови → діагностика → цілі → інструменти → управлінські дії → результати” з вбудованим інтегральним показником R/R' ,

який виконує роль керуючого тригера для вибору та корекції HR-інтервенцій, що поєднує оцінювання індивідуальних властивостей персоналу (адитивний блок) із системними умовами їх використання (мультиплікативний блок) і робить це на уніфікованій бальній шкалі з нормуванням PIF/PCF, регламентованими діапазонами та «запобіжниками», що підвищує стабільність і порівнянність результатів між мережами, а також вбудовує цифровий контур HR-аналітики для автоматизованого збору й перерахунку показників, підтримує двоконтурний моніторинг (оперативний і стратегічний), містить ризик-модуль із прямою прив'язкою до економічної безпеки та передбачає сценарно-чутливі перевірки. Від існуючих моделей відрізняється тим, що не обмежується разовими адитивними індексами чи порівняльними рейтингами, не потребує зовнішнього «еталона» для коректної інтерпретації, уникає методичної помилки використання ступеневих ваг у мультиплікативній частині, застосовує економічно інтерпретовані мультиплікативні індикатори, перетворюючи оцінку на керований цикл розвитку персоналу з чіткою операціоналізацією рішень.

набули подальшого розвитку:

– методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності персоналу, який ґрунтується на інтеграції макро– та мікрорівневих методів дослідження та передбачає поєднання аналізу зовнішніх факторів (політичних, соціальних, економічних, міжнародних, оборонних), що визначають інституційне середовище функціонування торговельних мереж, із внутрішніми інструментами оцінки кадрового потенціалу (планування, аналіз результатів, контроль, функціонально-вартісний, морфологічний, когнітивний та кореляційний аналіз) та забезпечує комплексне охоплення як об'єктивних параметрів трудового потенціалу, так і суб'єктивних характеристик працівників, враховує вплив зовнішніх інституційних, соціально-економічних та безпекових чинників на розвиток персоналу, а також дозволяє визначати стратегічні напрями його вдосконалення, що створює підґрунтя для формування ефективної кадрової політики торговельних мереж, орієнтованої на підвищення гнучкості, інноваційності та стійкості персоналу в умовах сучасних трансформацій і

ризиків;

– найковий підхід до поняття “термін придатності навичок” – це часовий інтервал, упродовж якого професійні знання, уміння й компетенції зберігають свою актуальність і цінність для виконання трудових функцій, визначаючись не лише тривалістю їх використання, а й здатністю працівника постійно оновлювати цифровий розум у роботі з комп’ютерами, мобільними пристроями та інформаційними системами; підтримувати орієнтацію на клієнта в умовах зростання вимог споживачів; зберігати навички вирішення проблем шляхом ідентифікації вузьких місць, креативного мислення та оптимізації процесів; бути універсальним і здатним виходити за межі вузької професії чи сектора; інтегруватися у міждисциплінарну співпрацю; демонструвати пристосовуваність до швидких змін середовища й навчання протягом усього життя; а також використовувати аналітику даних і штучний інтелект як ключові інструменти управління та розвитку організаційних процесів;

– методичні підходи щодо систематизації торговельних мереж, що запропонована автором з урахуванням їх масштабів, профілю діяльності, регіональної та організаційно–економічної специфіки. Це дало змогу узагальнити сучасні тенденції розвитку ринку та виділити особливості формування конкурентоспроможності персоналу у різних типах мереж;

– алгоритм моделі стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, який полягає в тому, що конструюється як керований і відтворюваний поетапний алгоритмічний ланцюг: спершу відбираються часткові індикатори за критеріями валідності, доступності даних, міжмережевої порівнюваності та чутливості, далі здійснюється уніфікація знаків, нормування та обмеження діапазонів, після нормування адитивний блок агрегується у зважену суму, а мультиплікативний – у добуток параметрів, що відображають системні умови використання персоналу; ключовим етапом є логарифмування $R \rightarrow R' = \ln(1+R)$, яке зменшує правосторонню асиметрію, стискає екстремальні значення, робить прирости порівнянними на всьому інтервалі та дозволяє встановити лінійні,

інтерпретовані пороги класифікації. Таким чином, запропонований порядок дій не просто «згортає» показники у підсумковий індекс, а й надає методично обґрунтовану лінеаризовану основу для порівняння торговельних мереж, діагностики «вузьких місць» і сценарного планування HR-впливів.

У дисертаційній роботі наукові положення, які висвітлені автором, вірогідні та забезпечуються теоретико-методологічною обґрунтованістю основних підходів, використанням комплексу методів дослідження.

Результати дисертаційного дослідження належним чином аргументовано з використанням загальноекономічних та спеціальних методів дослідження.

Отже, наукова новизна полягає в обґрунтуванні й розробленні методичних, теоретичних положень та практичних рекомендацій, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання щодо управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.

Оцінка змісту дисертації, її завершеність в цілому

Дисертаційне дослідження здобувача Мільонушкіна Костянтина Вікторовича на тему: «Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін» є комплексним дослідженням, в якому запропоновано вирішення актуального завдання в галузі знань «Соціальні та поведінкові науки», що полягає в обґрунтуванні теоретичних та методологічних засад управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.

Наукові положення, розробки, результати, висновки й рекомендації дисертаційної роботи характеризуються ґрунтовністю, високим рівнем теоретичного узагальнення, самостійність наукового пошуку, творчо-креативним підходом до розв'язання наукових проблем. Певні наукові результати висвітлено у відповідних наукових публікаціях, а саме: 8 наукових працях: 2 статті у наукових фахових виданнях України, одна в наукометричній

базі scopus та 5 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 1,83 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 1,58 друк. арк.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Даючи в цілому позитивну оцінку дисертаційній роботі, хотілося б виокремити певні зауваження, що мають рекомендаційний характер:

1. В роботі запропоновані методи: цифровий моніторинг ринку праці (на макрорівні) та індивідуальні траєкторії розвитку персоналу (на мікрорівні), які є концептуально цікаві, але доцільно було б обґрунтувати фактори (обмеження), які на них впливають.

2. У роботі застосовано різні шкали оцінювання: дев'ятибальну шкалу для експертної оцінки чинників (Блок 1, Блок 2) та п'ятибальну шкалу для формування індикаторів PIF і PCF. Це може ускладнювати інтерпретацію результатів та створювати враження методичної неузгодженості шкал.

3. У моделі стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу (рис. 3.2, рис. 3.3) передбачено логічно завершений цикл «умови – діагностика – цілі – інструменти – дії – результати». Однак у контексті воєнного стану, частих регуляторних змін, порушень логістики та нестабільності ринку кадрів можна поставити під сумнів стійкість і адаптивність запропонованого алгоритму: чи не є він надто лінійним і чи дозволяє достатньо швидко реагувати на раптові шоки зовнішнього середовища.

Проте висловлені зауваження не знижують достовірності наукових здобутків, висновків і практичних рекомендацій, що містяться в рецензованій дисертації, що виносяться на захист.

Висновок. Дисертація Мільонушкіна Костянтина Вікторовича на тему: «Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін» є цілісною завершеною, самостійно виконаною науковою працею, яка має вагому наукову новизну, значний науковий та практичний інтерес та вирішує важливе наукове завдання щодо

обґрунтування теоретичних і методичних положень підвищення конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж. Зважаючи на актуальність вирішених в дисертації завдань, отриманих наукових висновків, теоретично обґрунтованих принципових наукових положень, використаних сучасних методів наукових досліджень та підтвердженої практичної значимості можна стверджувати, що дисертація відповідає галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 283 від 03.04.2019 р. та № 502 від 19.05.2023 р.), наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019 р.) і Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022 р. та № 502 від 19.05.2023 р.), а її автор Мільонушкін Костянтин Вікторович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Рецензент:

Заступник завідувача кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту
управління, економіки та бізнесу
ПрАТ ВНЗ "Міжрегіональна Академія
управління персоналом",
к.е.н., доцент



Л.О. Карбовська