

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»

1. **Актуальність теми дослідження та її зв'язок з основними науково-дослідними роботами.** Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України та світу, докорінно змінюють умови функціонування торговельних мереж і висувають нові вимоги до управління персоналом. Цифровізація бізнес-процесів, активне впровадження автоматизованих систем обслуговування, поширення омніканальних форматів торгівлі, зміна споживчих поведінкових моделей та посилення конкуренції на ринку праці формують потребу в якісно новому рівні компетентностей працівників. За таких умов конкурентоспроможність персоналу стає ключовим детермінантом ефективності діяльності торговельних мереж та їх здатності адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

Трансформаційні зміни супроводжуються появою нових професійних ролей, зростанням значущості цифрової, сервісної та аналітичної компетентностей, а також підвищенням вимог до гнучкості, швидкості навчання та здатності працівників працювати в умовах постійних змін. Поряд із цим загострюються проблеми кадрового дефіциту, зростає конкуренція за кваліфіковані кадри, що актуалізує потребу у формуванні ефективної системи управління розвитком персоналу та використанні сучасних інструментів оцінювання його конкурентоспроможності.

Водночас традиційні підходи до управління персоналом торговельних мереж не повною мірою відповідають викликам цифрової економіки, оскільки зорієнтовані переважно на формальні показники результативності, не враховуючи повною мірою компетентнісні, поведінкові та інноваційні характеристики працівників. Тому виникає необхідність у розробленні концептуально нових методичних підходів до оцінювання та підвищення конкурентоспроможності персоналу, здатних інтегрувати кількісні та якісні параметри діяльності працівників, а також забезпечувати стратегічну адаптивність торговельних мереж у мінливому середовищі.

Актуальність теми зумовлюється також тим, що конкурентоспроможний персонал стає основою реалізації сервісної стратегії торговельних мереж, впливає на рівень задоволеності споживачів, якість взаємодії з клієнтом та загальну ефективність бізнес-моделі підприємства. В умовах посилення ринкових ризиків, економічної нестабільності та структурних змін на ринку праці саме управління розвитком персоналу набуває статусу стратегічного пріоритету.

Отже, наукове обґрунтування теоретико-методичних засад підвищення конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, розроблення інструментарію її оцінювання та формування ефективного організаційно-економічного механізму управління цими процесами є важливим та своєчасним завданням, що має значний теоретичний та практичний потенціал.

Водночас отримані результати дають можливість проводити дослідження

щодо наукового обґрунтування і управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.

Саме цими обставинами й зумовлюється актуальність теми представленого дисертаційного дослідження.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою: «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації – 0121U114722) (обґрунтовано матрицю навичок для підвищення конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, яка відноситься до адаптивно–класифікаційної моделі стратегічного управління людськими ресурсами та формується на основі поєднання рівня професійної компетентності працівників та ступеня адаптивності персоналу до організаційних і технологічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування торговельної мереж).

2. Мета і задачі дослідження

Метою дисертаційної роботи є розвиток науково–методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- провести теоретичні дослідження змісту понять “конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж” та “термін придатності навичок”;
- охарактеризувати комплексну модель оцінки конкурентоспроможності персоналу та підвищення її рівня в торговельних мережах;
- визначити індикатори конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах;
- проаналізувати діяльність підприємств оптової та роздрібної торгівлі в умовах трансформації споживчого ринку;
- оцінити вплив чинників на конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж;
- сформулювати матрицю навичок для управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж;
- впровадити модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж;
- обґрунтувати методику розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж.

3. Наукові положення, розроблені особисто дисертантом, та їх новизна

Дисертаційна робота виконана здобувачем особисто, містить наукові положення та нові наукові результати, що характеризуються як науково значимі з огляду на потреби теорії та практики за спеціальністю 051 «Економіка».

Наукова новизна роботи полягає у формуванні системи управління персоналом підприємств енергетичної галузі. Найважливішими результатами, що характеризуються новизною і розкривають логіку, масштабність, повноту та зміст

дисертації, є такі:

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 степеневих 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 природи 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.

4. Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційного дослідження Мільонушкіна Костянтина Вікторовича полягає в тому, що основні концептуальні та методичні положення, узагальнення і висновки, зроблені автором, доведені до рівня конкретних методик і практичних рекомендацій щодо управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.

У дисертації автором:

на теоретичному рівні:

- розкрито сутність конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, обґрунтовано її ключові характеристики, включно зі спільністю цілей підприємства і працівника та визначенням конкурентних переваг персоналу як системного ресурсу розвитку підприємства;

- сформовано систему принципів формування конкурентоспроможності персоналу, яка представляє сукупність правил, норм і процедур, необхідних для забезпечення цілеспрямованого розвитку персоналу та підвищення його здатності створювати конкурентні переваги

- обґрунтовано методичні підходи до формування конкурентоспроможності персоналу, зокрема застосування методу структуризації цілей, що забезпечують узгодженість стратегічних цілей підприємства та розвитку кадрового потенціалу;

на практичному рівні:

- визначено та класифіковано методи формування конкурентоспроможності персоналу на рівні підприємства, з урахуванням ринкової ситуації, структури персоналу та стратегічних орієнтирів торговельної мережі;

- встановлено взаємозв'язок між методами управління персоналом і процесом

формування конкурентоспроможності кадрів, що забезпечує можливість системного використання кадрових інструментів для досягнення конкурентних результатів;

- розроблено та обґрунтовано методiku оцінювання конкурентоспроможності персоналу на основі адитивно–мультиплікативної моделі, яка включає індивідуальні та колективні характеристики працівників, а також організаційні параметри діяльності торговельної мережі;

- проведено оцінювання конкурентоспроможності персоналу провідних торговельних мереж України, здійснено експертне опитування та побудовано порівняльну характеристику, а також визначено їхній рівень конкурентоспроможності персоналу та чинники, що його зумовлюють.

Отримані теоретичні та практичні результати проведеного Мільонущкіним Костянтином Вікторовичом дослідження підтверджені відповідними довідками апробаційного характеру, що засвідчують впровадження наукових результатів у практичну діяльність підприємств енергетичної сфери та в освітній процес закладів вищої освіти:

5. Апробація результатів дослідження

Основні положення дисертаційної роботи доповідалися й одержали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: II Міжнародній науково – практичній інтернет –конференції "Актуальні проблеми та перспективи соціально – економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р. С. 248–249, XI Міжнародній науково–практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 467, VIII Міжнародній науково–практичній конференції «Управління розвитком соціально–економічних систем» м. Київ, 21 – 22 березня 2024 р. С. 214–216, VII Всеукраїнській науково–практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально–орієнтованій системі управління підприємством», м. Полтава, 28–29 березня 2024 р., С. 697–698, Міжнародній науково–практичній конференції “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції м. Київ, 10 жовтня 2024 р. Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 349 с.

6. Повнота викладення основних наукових результатів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора

Аналіз кількості наукових публікацій, повноти опублікування результатів дисертації та особистого внеску здобувача до всіх наукових публікацій, опублікованих із співавторами та зарахованих за темою дисертації, засвідчив, що результати дослідження, які викладені в дисертаційній роботі, отримані автором самостійно та повною мірою відображені в публікаціях і доповідалися та обговорювалися на науково-практичних конференціях.

Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 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.

**Статті у наукових виданнях,
включених до переліку наукових фахових видань України:**

1. Мільонушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. № 1 (73) (2024): Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки: DOI:<https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-7>

2. Мільонушкін К. В. (2025). Оцінка персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін. Актуальні питання економічних наук, (14). DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.16915371>

Статті в зарубіжних виданнях за напрямом дослідження:

1. Morozov, V., Fedotova, T., Milonushkin, K., Bilka, O., & Kobelia Z. (2024). Economic Challenges of Labour Mobility within the EU. International Journal of Economics and Financial Issues, 14(5), pp. 26–36. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.16552>

Тези конференцій:

1. Мільонушкін К.В. Підвищення якості персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р. С. 248–249.

2. Мільонушкін К.В. Конкурентоспроможність лікєро-горілкової галузі в умовах світового ринку. XI Міжнародній науково-практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 467.

3. Мільонушкін К. В. Управління персоналом в умовах цифрової компетентності. VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» м. Київ, 21–22 березня 2024 р. С. 214–216.

4. Мільонушкін К.В. Життєвий цикл конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», м. Полтава, 28–29 березня 2024 р., С. 697–698

5. Мільонушкін К.В. Навички персоналу в конкурентному середовищі. Міжнародна науково-практична конференція "Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу": зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 349 с.

7. Зауваження щодо змісту дисертації та дискусійні положення.

Відзначаючи змістовність та наукову цінність проведеного дослідження, обґрунтованість основних положень, висновків і рекомендацій, доцільно, водночас, звернути увагу на окремі дискусійні положення:

1. У роботі автор пропонує поетапно проводити оцінку конкурентних переваг,

результатів діяльності та конкурентоспроможності персоналу (рис. 1.6), однак етапи значною мірою описові, доцільно було б запропонувати чітку послідовність дій - алгоритм.

2. У роботі підкреслюється важливість цифрової грамотності та безпекових компетенцій персоналу, однак у табличних розрахунках (2.17–2.22) ці чинники не виділено в окремі показники, доцільно було б виокремити їх, тим самим було б видно наскільки саме цифрові навички та безпекова підготовка змінюють конкурентоспроможність персоналу.

3. У роботі стверджується, що включення до мультиплікативної частини моделі таких чинників, як якість управління персоналом (QM), відносна важливість персоналу (PI), відповідність персоналу потребам торговельної мережі (RA) та інтегральна оцінка PCF, забезпечує більш повне врахування системних параметрів конкурентоспроможності. Доцільно було б обґрунтувати чому саме така кількість чинників застосована та чи не призводить така класифікація до надмірної концентрації впливу системних факторів на кінцевий інтегральний показник.

Підсумовуючи вище зазначене, необхідно констатувати, що наявні в дисертації дискусійні положення, значною мірою, характеризують авторській підхід й не знижують її загальної позитивної оцінки.

8. Загальний висновок

Враховуючи значимість розв'язаних завдань і отриманих значущих наукових результатів у ході дослідження, можна з упевненістю заявити, що дисертація Мільонушкіна Костянтина Вікторовича представляє собою комплексне наукове дослідження, проведене на високому професійному рівні. Робота вносить нові наукові висновки, які розширюють теоретичні та методологічні основи і сприяють вирішенню значущого наукового завдання, пов'язаного з аналізом суттєво-функціональних методичних підходів до розвитку торговельних мереж через підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Одержані наукові результати достатньою мірою обґрунтовані, характеризуються повнотою викладення та логічністю побудови.

Зміст дисертації відображає поставлену ціль, усі наукові завдання, визначені автором, було виконано в повному обсязі, і дослідницька мета була успішно досягнута. Структура дисертації відповідає встановленим критеріям. Всі наукові тези, висновки та пропозиції мають наукове обґрунтування, логічно аргументовані, несуть в собі наукову новизну і були представлені для обговорення на науково-практичних конференціях. Публікації автора відображають базові аспекти дисертаційного дослідження і висвітлюють основні пропозиції роботи.

Дисертаційне дослідження відповідає 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:

декан ННІУЕБ

ПрАТ ВНЗ "Міжрегіональна Академія

управління персоналом", доцент кафедри маркетингу,

к.е.н., доцент



Ю.В. Мазур