

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор

ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія
управління персоналом»

К.В. Муравйов

«28» жовтня 2025 р.



ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»
Мільонушкін Костянтин Вікторович**

**за темою: «Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу
торговельних мереж в умовах трансформаційних змін»**

ВИТЯГ

**із протоколу № 3-2 засідання фахового семінару кафедри управління
бізнесом Міжрегіональної Академії управління персоналом
від 22 жовтня 2025 року**

Присутні:

члени кафедри управління бізнесом: Братусь Ганна Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри; Козлова Алла Іванівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, заступник завідувача кафедри; Бойченко Еліна Борисівна, доктор економічних наук, професор; Червінська Любов Петрівна доктор економічних наук, професор; Філіппов Михайло Іванович, кандидат економічних наук, професор; Пилипченко Олег Олександрович кандидат економічних наук, доцент; Мазур Юлія Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, декан ННІУЕБ; Корнійчук В.П., кандидат економічних наук, доцент кафедри.

запрошені: Гончаренко Михайло Федорович доктор економічних наук, професор, віце президент МАУП; Каліна Ірина Іванівна доктор економічних наук, професор, заступник директора ННІУЕБ; Дацій Олександр Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу; Романова Лідія Василівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу; Дмитренко Геннадій Анатолійович доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу; Кришталь Галина Олександрівна доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи; Коваль Микола Іванович кандидат економічних наук, професор,

старший науковий співробітник; Скиба Ганна Іванівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи; Ганжуренко Ірина Валеріївна доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу; Карбовська Любов Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри маркетингу; Цімошинська Оксана Валентинівна кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи.

Присутні на засіданні 19 особа, із яких 10 докторів економічних наук і 9 кандидатів економічних наук.

Порядок денний:

1. Обговорення дисертаційної роботи Мільонушкіна Костянтина Вікторовича на тему: «Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін», поданої для попередньої експертизи на предмет її рекомендації до захисту у спеціалізованій вченій раді на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Дисертація виконана в ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

Науковий керівник – д.е.н., професор Каліна Ірина Іванівна, завідувач кафедри маркетингу навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

СЛУХАЛИ:

Доповідь Мільонушкіна Костянтина Вікторовича за темою: «Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Тема затверджена Вченою Радою Міжрегіональною Академією управління персоналом 24.09.2024 р. (протокол № 2).

Науковий керівник – д.е.н., професор Каліна Ірина Іванівна, завідувач кафедри маркетингу навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

Доповідь здобувача:

Шановний головуєчий міжкафедрального фахового семінару, члени міжкафедрального фахового семінару та присутні!

Вашій увазі представлені результати дисертаційного дослідження на тему: «Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін».

Сучасні трансформаційні процеси у сфері торгівлі зумовлені поєднанням низки факторів: цифровізацією бізнес-процесів, динамічними змінами споживчих переваг, високою конкуренцією на ринку, глобалізаційними викликами та впливом кризових явищ у національній економіці держави. У цих умовах персонал стає стратегічним ресурсом, який визначає здатність торговельних мереж адаптуватися до нових реалій, підтримувати ефективність діяльності та

забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Проблема підвищення конкурентоспроможності персоналу набуває особливої значущості, оскільки саме людський капітал є основою впровадження інновацій, використання цифрових технологій, мати цифрові навички, реалізовувати цифрові компетентності, будувати клієнтоорієнтовані стратегії та формування сучасної корпоративної культури. Якість роботи персоналу безпосередньо впливає на рівень сервісу, імідж (репутацію) торговельної мережі та її здатність утримувати позиції у жорсткому конкурентному та небезпековому середовищі.

Актуальність дослідження зумовлюється також потребою у науковому обґрунтуванні методів оцінювання та управління конкурентоспроможністю персоналу, що враховували б інноваційні підходи до розвитку компетентностей, формування кадрового резерву, мотивації та підвищення кваліфікації. Важливим аспектом є й забезпечення гнучкості та адаптивності персоналу до трансформаційних змін у галузі, включно зі змінами регуляторного середовища, розвитком електронної комерції, зростанням ролі технологій штучного інтелекту та автоматизації процесів.

Таким чином, дослідження управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін має високу наукову та практичну значущість. Воно спрямоване на пошук ефективних інструментів, важелів та моделей кадрового менеджменту, здатних забезпечити стабільний розвиток підприємств торгівлі, підвищення їх інноваційного потенціалу та стійкості до кризових викликів.

Актуальність окреслених проблем визначила вибір теми дисертаційної роботи, мету, завдання, об'єкт, предмет та структуру дослідження.

Мета та основні завдання 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 начичок”;
- 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;
- сформувати 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.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу, фактори та умови, що визначають ефективність його розвитку, використання й адаптації до трансформаційних змін у сфері торгівлі.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження стали положення сучасної економічної теорії, теорії управління персоналом, інституціональної економіки. У дослідженні також застосовано взаємодоповнюваний комплекс методів: теоретичне узагальнення для уточнення понятійного апарату й категорії “конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж” та “термін придатності навичок”; системний аналіз для формалізації архітектури управління персоналом і зв'язку з корпоративною стратегією; класифікацію та групування для типологізації внутрішніх/зовнішніх чинників і побудови логіко–структурних схем оцінювання; економіко–математичне моделювання на основі адитивно–мультиплікативної моделі з уніфікованим нормуванням показників, визначенням ваг методом попарних порівнянь (АНР) і перевіркою узгодженості, використанням еластичнісного та чутливісного аналізів для дослідження впливу QM, PI, PA, PIF, PCF на інтегральний результат, а також логарифмічною трансформацією $R \rightarrow R'$ для лінеаризації шкали; статистичні методи для оцінювання відхилень і кореляційно–регресійну перевірку зв'язків між HR–індикаторами та результатами діяльності; експертні та соціологічні методи (опитування, анкетування) для присвоєння бальних оцінок та побудови ваг, а також метод комплексного узагальнення для консолідації різнорідних результатів; інструменти HR–аналітики – матриця навичок.

Наукова новизна результатів дослідження, отриманих особисто автором, полягає у тому, що:

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 посади; 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.

Перейду до отриманих результатів дослідження.

Певний внесок у формування поняття конкурентоспроможності персоналу здійснило визнання інтелектуального та людського капіталу як ключових джерел конкурентних переваг підприємства. Інтелектуальний капітал розглядається як фундамент майбутнього організації, основа її стабільного розвитку та процвітання, а у глобальному вимірі – як базис світової економіки XXI століття. Характеристики «конкурентоспроможність персоналу».

Конкурентоспроможність персоналу можна розглядати у двох взаємопов’язаних аспектах: як сукупність особистісних та професійних характеристик, що визначають здатність створювати конкурентоспроможну продукцію, та як спроможність забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в цілому. Однією з характерних ознак конкурентоспроможності персоналу є наявність ринкового середовища, яке формує конкурентні переваги як окремого працівника, так і підприємства загалом.

Схематичне відображення методів, що забезпечують формування конкурентоспроможності персоналу на макроекономічному рівні та методики формування конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж наведено. Запропонована нами система методів формування конкурентоспроможності персоналу забезпечує найвищу ефективність за умови їх комплексного застосування.

Індикатори конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах. Визначення індикаторів конкурентоспроможності в дисертаційному дослідженні здійснюється на основі моніторингу та експертних оцінок. Інтенсивність їх оновлення та трансформації зумовлюється змінами ринкової кон’юнктури, динамікою вимог роботодавців до якості людського капіталу, а також рівнем витрат, пов’язаних із його залученням, розвитком і використанням у межах підприємства.

Кількість діючих суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014–2023 роках по Україні та кількість діючих суб’єктів господарювання, які займаються оптовою та роздрібною торгівлю, ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів по Україні у 2014–2023 роках представлено на СЛАЙДІ 12. Упродовж аналізованого періоду спостерігалось поступове скорочення кількості суб’єктів господарювання у сфері оптової та роздрібної торгівлі, а також ремонту автотранспортних засобів. Якщо у 2014 році в даній сфері функціонувало 988 694 суб’єктів, то вже у 2023 році їхня кількість скоротилася до 634 967 одиниць, що становить зменшення на 35,7%.

Особливо істотне зниження зафіксоване у 2022 році – на тлі повномасштабного вторгнення кількість суб'єктів зменшилась до 593 763 одиниць, що свідчить про надзвичайно високий рівень чутливості торговельної сфери до зовнішніх шоків, зокрема воєнного характеру. У структурі суб'єктів господарювання домінують фізичні особи–підприємці (ФОП), проте за 10–річний період їх чисельність скорочувалась практично щороку.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014–2023 роках по Україні та обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, які займаються оптовою та роздрібною торгівлю, ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів по Україні у 2014–2023 роках представлено на СЛАЙДІ 13. Особливу увагу привертає динаміка реалізації продукції фізичними особами–підприємцями. У 2014 році вони забезпечили 289,0 млрд грн, що становило 6,5% від загального обсягу реалізації. У наступні роки ця частка поступово зростала. Вже у 2019 році вона досягла 8,1%, а у 2023 році – 9,7%, що свідчить про активізацію ролі малого підприємництва в національній економіці.

Аналіз динаміки оптового та роздрібного товарообороту підприємств торгівлі за 2021–2024 роки засвідчує поступове зростання обсягів торговельної діяльності в умовах адаптації економіки до кризових викликів. Загальний оптовий товарооборот юридичних осіб зріс із 2018,6 млрд грн у 2021 році до 2182,4 млрд грн у 2024 році, що свідчить про позитивну динаміку на 8,1% за три роки. Показники індексу фізичного обсягу оптового товарообороту демонструють коливання: після зниження у 2022 році до 889,2% (що вказує на вплив війни та дестабілізацію ринку), у 2023–2024 роках відбулося відновлення – до 1143,8% та 1158,2% відповідно, що вказує на активізацію торговельної діяльності в реальному вимірі. Класифікація торговельних мереж за профілем торгівлі відповідно до КВЕД–2010 базується на структурному поділі діяльності у сфері торгівлі згідно з предметною спеціалізацією реалізованих товарів та способом їх збуту.

Класифікація торговельних мереж за міжнародною системою, що підтверджується нормативно–правовими та статистичними документами, ґрунтується на комплексному підході до типологізації суб'єктів роздрібної та оптової торгівлі відповідно до міжнародних стандартів, зокрема документів Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй, Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ) та системи міжнародної торгівлі. Класифікація торгових мереж в Україні ґрунтується на поєднанні національних стандартів економічної діяльності та адаптованих міжнародних підходів, зокрема положень Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД–2010), яка узгоджена зі статистичною системою ЄС NACE Rev. 2, а також практичних критеріїв, що застосовуються в ринковому середовищі.

Динаміка кількості зайнятих та найманих працівників в Україні у 2020–2023 роках, ілюструє поступове скорочення чисельності економічно активного населення, залученого до підприємницької діяльності, зокрема в мікро– та малих підприємствах. У 2020 році кількість зайнятих працівників сягала 558,8 тис. осіб, із яких 557,3 тис. були найманими, що свідчить про високу частку працівників, які

перебувають у формальних трудових відносинах. У наступні роки відбулося планомірне зниження чисельності як зайнятих, так і найманих працівників. У 2023 році ці показники становили відповідно 430,7 тис. та 429,6 тис. осіб, що є найнижчими за аналізований період.

У 2020–2023 роках загальна кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктах господарювання України демонструвала чітку тенденцію до зменшення, що прямо відображає дестабілізацію економічного середовища, спад ділової активності та вплив зовнішніх шоків. Якщо у 2020 році наймані працівники загалом відпрацювали понад 11 млрд годин, то у 2023 році цей показник становив близько 8,77 млрд годин, що свідчить про скорочення на 20,2%. Найбільше падіння спостерігалось у 2022 році – в рік повномасштабного воєнного вторгнення – коли кількість відпрацьованих годин зменшилася майже на 1,9 млрд порівняно з попереднім роком, внаслідок призупинення діяльності великої кількості підприємств, часткової мобілізації трудових ресурсів, релокації бізнесу та масової міграції населення.

Значне скорочення фонду робочого часу у розрізі регіонів найбільше торкнулося південних, східних та північних областей України, що були безпосередньо залучені до зони бойових дій або зазнали окупації. У Харківській, Херсонській, Донецькій та Луганській областях спостерігається найбільше зниження обсягів відпрацьованого часу – від 30% до 50% залежно від року. У центральних та західних регіонах ситуація була більш стабільною. У Львівській, Івано–Франківській, Тернопільській, Хмельницькій областях відбулося навіть часткове відновлення обсягів праці у 2023 році, що зумовлено переорієнтацією внутрішнього бізнесу та розвитком сфери послуг, логістики та торгівлі. У місті Києві, як у найбільшому діловому центрі країни, кількість відпрацьованих годин також знизилась, проте в меншій мірі – із понад 1,1 млрд у 2020 році до близько 987 млн у 2023 році. Це пояснюється відносною концентрацією стабільного бізнес–середовища, високою часткою секторів з можливістю дистанційної зайнятості, а також оперативною адаптацією до викликів через цифровізацію.

Аналіз чисельності персоналу досліджуваних торговельних мереж за 2020–2024 роки демонструє, що ТОВ “АТБ–Маркет” зростання чисельності персоналу, що відповідає розширенню мережі. Fozzy – неузгоджені дані, ймовірно через різні оцінки включення підрозділів. Можливе скорочення за основними торговельними ланками. ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА” стабільна, з незначним зростанням. ТОВ “Новус Україна” – тенденція до поступового зростання. ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” офіційно 4 250 співробітників названо у PR–матеріалах, що може відображати скорочення після реструктуризації мережі в 2024 році.

Можна зазначити, що ПрАТ «Фоззі Груп» з інтегральним показником R стабільно перевищує порогові значення середнього рівня. Рівень оцінено як високий. У ТОВ «Сільпо Фуд» показники є стабільними упродовж усього періоду. торговельна мережа залишається у високому рівні завдяки оптимальній збалансованості.

У ТОВ «Фоззі» всі роки показник R перебуває на середньому рівні. ТОВ

«АТБ–Маркет» демонструє стабільну динаміку розвитку. Оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» свідчить про негативну тенденцію. Інтегральний показник R послідовно знижується. Оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» засвідчує стабільне утримання середнього рівня з поступовим позитивним зростанням інтегрального показника. ТОВ «Новус Україна» відображає поступовий перехід від низького до середнього рівня.

Матриця навичок – це інструмент, який використовується торговельними мережами для оцінки та відстеження навичок, компетенцій і навичок своїх співробітників або членів команди. Це візуальне представлення – матриця – яка допомагає менеджерам і лідерам команд визначити сильні та слабкі сторони в команді, відділі чи організації.

За допомогою матриці навичок керівники можуть: визначити та ліквідувати прогалини в навичках; розробити цільові стратегії найму; створити ініціативи з підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу; стратегічний план управління персоналом.

Модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможністю персоналу торговельної мережі складається діагностика та оцінювання персоналу передбачає визначення поточного рівня конкурентоспроможності працівників і виявлення ключових проблем.

Стратегічні цілі та пріоритети формують орієнтири розвитку персоналу у відповідності до стратегічних завдань торговельної мережі.

Інструменти управління є практичними засобами впливу на підвищення конкурентоспроможності персоналу. Управлінські дії забезпечують реалізацію кадрових стратегій та програм розвитку. Результати та ефекти очікувані результати реалізації моделі: Зростання конкурентоспроможності персоналу; Підвищення ефективності торговельної мережі; Зменшення кадрових ризиків і плинності кадрів; Посилення економічної безпеки підприємства.

Вхідні умови містять зовнішні та внутрішні чинники, які визначають базові можливості та обмеження управління персоналом.

Зовнішні: ринок праці, цифровізація, регуляторні вимоги, безпекові чинники, демографічні зміни.

Внутрішні: кадрова структура, корпоративна культура, фінансові ресурси, стратегія розвитку торговельної мережі.

Модель складається з двох блоків чинників (адитивних та мультиплікативних), далі вони об'єднуються у інтегральний показник R , який трансформується у логарифмований показник R' , після чого відбувається класифікація конкурентоспроможності персоналу.

Шкала інтерпретації інтегрального показника R слугує інструментом для практичної оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу. Вона дозволяє перетворити абстрактні розрахункові значення в чітко окреслені якісні характеристики, що полегшує аналітичне трактування результатів. Використання шкали забезпечує можливість не лише визначити поточний стан кадрового потенціалу, а й порівняти його між різними торговельними мережами чи в динаміці часу. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських

рішень, таких як формування програм навчання, корекція мотиваційної політики, удосконалення кадрової стратегії або впровадження антикризових заходів.

Проведений аналіз засвідчив наявність істотної диференціації рівня конкурентоспроможності персоналу між окремими торговельними мережами. Найвищі позиції за інтегральним показником R' отримала мережа «Сільпо», яка досягла дуже високого рівня конкурентоспроможності персоналу. Це пояснюється високими значеннями адитивних чинників (освіта, мотивація, інноваційна активність, адаптивність) у поєднанні з потужними мультиплікативними складовими (якість управління, стратегічна значущість персоналу, відповідність кадрового складу потребам підприємства).

До групи з високим рівнем конкурентоспроможності увійшли «АТБ–Маркет», «METRO Cash&Carry», «Сільпо Фуд» та «Новус Україна». Їхні результати свідчать про системність у підходах до управління персоналом, розвинуті HR–стратегії та належний баланс між індивідуальними характеристиками працівників та організаційними умовами їхньої діяльності.

Натомість такі мережі, як «Фоззі Груп», «Фора», «Фоззі» та «Ашан Україна», продемонстрували середній рівень конкурентоспроможності персоналу. Основними обмежувальними факторами є недостатньо розвинена мотиваційна політика, середні показники організаційної адаптивності та відносно нижчі оцінки якості управління. Це створює потребу у зміцненні кадрової політики та посиленні інноваційних практик у роботі з персоналом.

Узагальнено можна констатувати, що запропонована адитивно–мультиплікативна модель дозволила комплексно оцінити стан конкурентоспроможності персоналу, враховуючи як індивідуальні, так і колективні характеристики.

Висновки представлені на СЛАЙДАХ тому ми на них детально не зупиняємось.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що науково обґрунтовано теоретичні аспекти та розроблено практичні рекомендації щодо управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін

Доповідь закінчено. Дякую за увагу.

ЗАПИТАННЯ:

1. Ю.В. Мазур, к.е.н., доцент. *Яку роль відіграє матриця навичок у системі управління персоналом?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання.

Матриця навичок - це інструмент оцінки та моніторингу компетенцій, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони персоналу, визначати прогалини у знаннях, дозволяє прогнозувати розвиток компетенцій, враховувати динаміку цифрових трансформацій і попереджати ризики професійного вигорання і планувати програми ап- і рескілінгу.

2. Г.О. Кришталь, д.е.н., професор. *Які групи індикаторів конкурентоспроможності персоналу виділено?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання.

Визначено шість груп: кваліфікаційно-професійні, продуктивні, інноваційно-

цифрові, соціально-психологічні, економічні та безпеково-організаційні

3. **О.І. Дацій, д.е.н., професор.** Як визначається конкурентоспроможність персоналу торговельної мережі у кількісному вимірі?

Відповідь здобувача. Дякую за запитання.

Через інтегральний показник R , який формується на основі системи часткових індикаторів, нормованих за логарифмічною шкалою. Шкала інтерпретації R дозволяє визначити рівні конкурентоспроможності: високий, достатній, середній, низький і критичний

4. **М.Ф. Гончаренко, д.е.н., професор.** Які основні результати впровадження запропонованої моделі у практику?

Відповідь здобувача. Дякую за запитання.

Застосування моделі дозволило знизити плинність кадрів на 8–12 %, підвищити ефективність навчання персоналу на 15–18 %, покращити управління кадровим резервом і зменшити частку працівників із низьким рівнем цифрових навичок.

5. **Л.О. Карбовська, к.е.н., доцент** У чому полягає суть моделі стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу?

Відповідь здобувача: Дякую за запитання.

Модель поєднує оцінювання індивідуальних характеристик (адитивний блок) із системними умовами використання персоналу (мультиплікативний блок) і базується на інтегральному показнику R/R' , який є тригером управлінських рішень.

6. **Л.В. Романова, д.е.н., професор.** Які чинники найбільше впливають на конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж?

Відповідь здобувача: Дякую за запитання.

Основними є: рівень цифрової грамотності, якість управління, мотиваційна система, професійна мобільність, адаптивність до змін і корпоративна культура.

ВИСТУПИ:

Л.О. Карбовська, к.е.н., доцент, заступник завідувача кафедри кафедри маркетингу ННІУЕБ (рецензент):

Шановні колеги!

В умовах глибоких трансформацій національної економіки, спричинених воєнними подіями, цифровізацією бізнес-процесів, глобалізацією ринків та зміною споживчих моделей поведінки, питання підвищення конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж набуває особливої значущості. Персонал у сучасній роздрібній торгівлі є стратегічним ресурсом, який визначає якість сервісу, рівень задоволення споживачів і конкурентні позиції підприємства на ринку. У період активної цифрової трансформації та автоматизації торговельних процесів зростає потреба у працівниках нового типу, здатних ефективно працювати з цифровими технологіями, аналітичними системами, онлайн-каналами продажу та клієнтськими сервісами. Водночас воєнні та соціально-економічні виклики зумовлюють потребу у розвитку кадрової стійкості, гнучкості та адаптивності працівників. Управління конкурентоспроможністю персоналу стає ключовим напрямом стратегічного розвитку торговельних мереж, адже саме якість людського капіталу визначає

інноваційність, продуктивність та здатність підприємств до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Формування сучасного механізму управління конкурентоспроможністю персоналу дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів, забезпечити синергію інноваційного, мотиваційного та освітнього потенціалу працівників і створити стійкі конкурентні переваги торговельних мереж у динамічних умовах трансформаційної економіки.

Таким чином, наукове осмислення, теоретичне обґрунтування і практична реалізація ефективного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін становить важливий крок до забезпечення стійкого функціонування торговельної галузі та розвитку людського капіталу як ключового ресурсу економіки.

Ю.В. Мазур, к.е.н., доцент, декан ННІУЕБ (рецензент):

Шановні колеги!

Актуальність обраної теми дослідження не викликає сумніву. Сучасні умови функціонування підприємств роздрібної торгівлі характеризуються високим рівнем конкуренції, зростанням витратних ризиків, ціновою волатильністю, логістичними обмеженнями, а також впливом цифрової трансформації економіки. У таких умовах традиційні підходи до управління витратами, орієнтовані переважно на облік і контроль, стають недостатніми. Необхідним є перехід до економічного механізму оптимізації управління витратами, що забезпечує системну інтеграцію фінансових, організаційних, інформаційних і аналітичних інструментів для підвищення ефективності використання ресурсів.

Актуальність теми зумовлюється такими чинниками:

- зростанням витратного навантаження підприємств роздрібної торгівлі через енергетичну кризу, воєнні ризики, логістичні розриви та інфляційні процеси;
- необхідністю адаптації управлінських систем до цифрової економіки, впровадження аналітичних платформ, ERP- та CRM-систем, що забезпечують прозорість витратних потоків і підтримку прийняття управлінських рішень;
- потребою підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності торговельних підприємств шляхом оптимізації структури витрат і впровадження інноваційних методів їх планування;
- актуалізацією концепції створення цінності для споживача, відповідно до якої витрати розглядаються не лише як елемент собівартості, а як інвестиції у формування якості, сервісу, лояльності клієнтів;
- впливом зовнішніх загроз та ризиків безпеки (енергетичної, логістичної, фінансової), що потребують побудови гнучких і стійких механізмів управління витратами в умовах нестабільності.

Таким чином, формування економічного механізму оптимізації управління витратами є необхідною умовою забезпечення ефективності, адаптивності та економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. Цей механізм повинен поєднувати стратегічні цілі розвитку підприємства, аналітику витратних процесів і цифрові інструменти контролю для досягнення максимальної результативності при мінімальних ресурсних затратах.

Враховуючи значимість розв'язаних завдань і отриманих значущих наукових результатів у ході дослідження, можна з упевненістю заявити, що дисертація Мільонушкіна Костянтина Вікторович 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 роздрібної торгівлі через управління персоналом.

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.

І.І. Каліна, д.е.н., професор, заступник директора ННІУЕБ (науковий керівник):

Дисертація Мільонушкіна Костянтина Вікторович присвячена актуальній тематиці, яка зумовлена зростанням ролі людського капіталу у забезпеченні стійкості та розвитку торговельних мереж в умовах глибоких економічних, технологічних і соціальних трансформацій. Сучасний етап розвитку торгівлі характеризується цифровізацією бізнес-процесів, автоматизацією операцій, розширенням електронної комерції, зміною моделей споживання та високою динамікою конкурентного середовища. У таких умовах саме персонал виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг, адже від рівня його професійної компетентності, мотивації, інноваційності та здатності до адаптації залежить ефективність діяльності торговельного підприємства.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України загострюється потреба у формуванні гнучких і адаптивних систем управління персоналом, здатних забезпечити збереження трудового потенціалу, психологічну стійкість працівників і їх готовність до роботи в умовах невизначеності. Трансформаційні процеси вимагають від торговельних мереж перегляду традиційних підходів до кадрового менеджменту на користь інтеграції цифрових HR-технологій, аналітики даних, систем дистанційного навчання та інструментів розвитку цифрових компетентностей.

Підвищення конкурентоспроможності персоналу стає не лише засобом покращення продуктивності, але й стратегічним інструментом забезпечення конкурентної позиції підприємства на ринку. Від ефективності управління персоналом залежить здатність торговельної мережі швидко адаптуватися до змін, формувати інноваційну корпоративну культуру, підвищувати якість обслуговування клієнтів і розширювати ринкову частку.

Отже, дослідження питань управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж є надзвичайно актуальним у контексті сучасних викликів і потребує розроблення комплексного науково обгрунтованого механізму, що поєднує стратегічні, організаційні, інноваційні та цифрові інструменти розвитку трудового потенціалу.

На наш погляд, автором цілком слушно сформульовано мету дослідження, що відповідає обраній темі. Зміст дисертації і його розкриття в текстовій частині засвідчує наукову зрілість автора, його наполегливість щодо розв'язання поставлених завдань для досягнення мети дослідження. Для досягнення поставленої мети дисертації, формулюються і послідовно розв'язуються завдання наукового дослідження, яке обгрунтовано в повній мірі.

Наведене тут і в оприлюднених наукових статтях і виступах на науково-практичних конференціях переконливо засвідчує, що дисертаційне дослідження Мільонушкіна К.В. має важливе теоретичне і практичне значення.

Як науковий керівник зазначаю, що здобувач виявив високий рівень відповідальності під час підготовки та написання дисертаційної роботи, продемонстрував значну наполегливість і старанність у проведенні наукового дослідження, підготовці апробаційних матеріалів, формулюванні висновків і розробленні практичних рекомендацій. Його науковий внесок охоплює широкий спектр актуальних питань, що стосуються забезпечення сталого розвитку торговельних мереж через зміцнення конкурентоспроможності персоналу.

У цілому дисертація Мільонушкіна К.В. є самостійним та завершеним дослідженням, виконаним на належному фаховому рівні. На моє переконання, дисертант розкрив належним чином тему дисертаційного дослідження, досяг поставленої мети і визначених завдань. Матеріали проведеного дослідження можуть мати широке застосування як у теоретичній, так і практичній площині та не лише в торговельному секторі економіки країни.

Слід також зазначити, що Мільонушкіна К.В. успішно виконав завдання освітньо-наукової програми у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка» у ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», опубліковано 8 наукових праць: 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.

Дисертація Мільонушкіна К.В. містить нові науково обгрунтовані теоретичні та практичні результати у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка», є самостійним, логічно побудованим та науково цінним дослідженням, яке може бути подане на розгляд і захист до спеціалізованої вченої ради ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

УХВАЛИЛИ:

Дисертація Мільонушкіна Костянтина Вікторовича на тему: «Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін» є самостійним, завершеним, цілісним науковим дослідженням, оформленим відповідно до встановлених вимог.

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми зумовлена ключовою роллю персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних мереж, які сьогодні функціонують в умовах глибоких соціально-економічних і технологічних перетворень. Відбувається переосмислення ролі людського капіталу як головного чинника стійкості, інноваційності та розвитку підприємств. Торговельні мережі стикаються з новими викликами — зростанням вартості ресурсів, зміною поведінки споживачів, розширенням онлайн-каналів продажу, дефіцитом кваліфікованих кадрів і потребою швидкої адаптації до цифрового середовища. У таких умовах саме якість та конкурентоспроможність персоналу визначають здатність підприємства до ефективного функціонування, оптимізації витрат і досягнення стратегічних цілей.

Високий рівень цифровізації торгівлі, автоматизація логістики, управлінських і маркетингових процесів, а також розширення можливостей дистанційної взаємодії зі споживачами зумовлюють потребу у працівниках, які володіють цифровими навичками, аналітичним мисленням, комунікаційною гнучкістю та готовністю до постійного професійного розвитку. Це вимагає від керівництва торговельних мереж впровадження сучасних моделей управління персоналом, заснованих на принципах безперервного навчання, розвитку компетенцій, мотивації до інновацій і підвищення ефективності праці.

Крім того, актуальність посилюється впливом воєнних і післявоєнних чинників, які загострюють проблему кадрової безпеки, міграції працівників, необхідності психологічної підтримки колективів і відновлення трудового потенціалу. Управління конкурентоспроможністю персоналу в цих умовах стає не лише економічним, а й соціальним пріоритетом, що забезпечує стабільність і розвиток торговельних мереж як важливої складової національної економіки.

Отже, дослідження управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж є своєчасним і необхідним для формування ефективних механізмів розвитку людського капіталу, здатних забезпечити стійкість, адаптивність і стратегічну перевагу підприємств у динамічному та нестабільному економічному середовищі.

Формулювання наукового завдання, нове розв’язання якого отримано у дисертації.

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.

Практичне значення та використання результатів роботи. Результати дисертаційного дослідження використано:

ТОВ «АТБ–Маркет» (довідка від 04.12.2024 р. № 326);

ТОВ «Фора» (довідка від 30.12.2024 р. № 221/12);

ТОВ «Ровус» (довідка від 25.09.2025 р. № 53);

Міжрегіональної Академії управління персоналом (довідка від 25.09.2025 р. № 3979).

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора. Дисертація Мільонушкіна К.В. є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методологічні положення і висновки, власні ідеї та розробки, що дають змогу вирішити поставлені завдання. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях.

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., Bilska, 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–горілочної 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.

Оцінка мови та стилю дисертації. Дисертація написана кваліфіковано, грамотно, науковим стилем виклад матеріалів досліджень, наукових положень, висновків і рекомендацій можна охарактеризувати як доступний.

Характеристика особистості здобувача. Мільонушкін Костянтин Вікторович зарекомендував себе як здібний науковець. Проявив вміння працювати з науковими джерелами, здійснювати аналітичні дослідження. Є людиною виваженою, працелюбною, вихованою, активною, вимогливою до себе та оточуючих. Застосував нові методи та підходи до дослідження. Успішно виконав освітньо-наукову програму за спеціальністю 051 «Економіка».

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ЩОДО ДИСЕРТАЦІЇ:

1. За науковою новизною, теоретичним та практичним значення результатів дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» Мільонушкіна Костянтина Вікторовича за темою: «Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін» 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.).

2. Порушити клопотання перед Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом про утворення спеціалізованої вченої ради з правом прийняття до розгляду та проведення разового захисту дисертації Мільонушкіна Костянтина Вікторовича за темою: «Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін» з метою присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» у складі:

Братусь Ганна Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління бізнесом, Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом – голова разової спеціалізованої вченої ради;

Мазур Юлія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, декан Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом – рецензент;

Карбовська Любов Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри маркетингу, Міжрегіональна Академія управління персоналом – рецензент;

Коваленко Наталія Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, факультету менеджменту, логістики та туризму, Національного транспортного університету – офіційний опонент;

Васюткіна Наталія Володимирівна - доктор економічних наук, професор, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

Результати голосування присутніх на засіданні докторів наук та кандидатів наук:

– всього: «за» – 19, «проти» – немає, «утрималося» – немає; «не голосував» - немає; в тому числі за профілем поданої на розгляд дисертації: «за» – 19, в тому числі 10 докторів та 9 кандидати наук з економіки.

Головуюча фахового семінару,
завідувач кафедри управління бізнесом,
доктор економічних наук, професор



Г.А. Братусь

Секретар фахового семінару заступник*
завідувача кафедри управління
бізнесом, кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник.



А.І. Козлова