

ВІДГУК

офіційного опонента

професорки кафедри менеджменту факультету менеджменту, логістики та туризму Національного транспортного Університету, доктора економічних наук,

професора **КОВАЛЕНКО Наталії Василівни**

на дисертацію **Мільонушкіна Костянтина Вікторовича**

на тему: «Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін»

подану до захисту у разову спеціалізовану вчену раду на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»

з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження та зв'язок із науковими програмами, планами, темами. У сучасних умовах глибокої трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів, загострення конкуренції та нестабільності ринкового середовища персонал торговельних мереж стає ключовим фактором їх стратегічної стійкості та розвитку. Конкурентоспроможність працівників визначає здатність торговельних мереж швидко адаптуватися до змін споживчого попиту, впроваджувати інноваційні формати обслуговування, забезпечувати високий рівень сервісу та ефективно функціонувати в умовах технологічних і соціально-економічних викликів.

Трансформаційні зміни, зумовлені цифровою революцією, автоматизацією операцій, розвитком омніканальних моделей та посиленням ролі клієнтоорієнтованості, висувають нові вимоги до компетентностей персоналу. Працівникам необхідно володіти цифровими навичками, гнучкістю, здатністю до безперервного навчання, умінням працювати з даними, новітніми сервісними технологіями та інструментами управління взаємовідносинами з клієнтами. У воєнних умовах та за високої турбулентності ринків актуальність проблеми зростає, оскільки підприємства стикаються з кадровими втратами, підвищенням ризиків, необхідністю швидкої перебудови логістики та оптимізації внутрішніх процесів.

Посилюється потреба у формуванні ефективного механізму управління конкурентоспроможністю персоналу торговельних мереж, який би забезпечував підвищення продуктивності праці, розвиток професійних і цифрових компетентностей, удосконалення систем мотивації, формування кадрового резерву

та впровадження гнучких моделей зайнятості. Це дозволить підвищити операційну ефективність, зменшити витрати, забезпечити високу якість сервісу та створити стійкі конкурентні переваги в умовах ринкових змін.

Таким чином, дослідження управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж є вкрай актуальним, оскільки воно спрямоване на вирішення одного з ключових завдань сучасного ритейлу – забезпечення кадрової адаптивності, інноваційності та ефективності, що визначає конкурентну позицію підприємств у трансформаційному середовищі.

Актуальність представленої роботи підтверджується також тим, що вона виконувалася у відповідності з основними напрямками наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою: «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації – 0121U114722) в межах якої здобувачем 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 мережі.

2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Обґрунтованість наукових положень дослідження підтверджується ретельним аналізом праць українських і зарубіжних учених, логічністю викладу, чітким формуванням завдань, а також опрацюванням статистичних, аналітичних та нормативно-правових матеріалів. Оцінюючи зміст дисертації, варто підкреслити, що наукові результати, отримані в ході дослідження, мають достатню доказову базу та підтверджують достовірність наукової новизни. Це забезпечено застосуванням загальнонаукових підходів, статистичних методів, прийомів наукового абстрагування, синтезу, групування, порівняння, візуалізації емпіричних даних, формалізації, економічного моделювання та комплексного аналізу.

Дисертаційна робота Мільонушкіна Костянтина Вікторовича є завершеним науковим дослідженням, у якому запропоновано авторську модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж передбачає поєднання повного причинно-наслідкового циклу «умови → діагностика → цілі → інструменти → управлінські дії → результати» з інтегральним індикатором R/R' , який виконує функцію управляючого тригера для вибору, налаштування та корекції HR-інтервенцій. Даний індикатор об'єднує оцінку індивідуальних характеристик працівників (адитивна складова) із впливом системних організаційних умов, у яких ці характеристики реалізуються (мультиплікативна складова). Сформульовані у дисертації наукові положення, висновки та пропозиції є результатом особистих напрацювань автора.

Структура й зміст дисертації засвідчують комплексність проведеного дослідження. Робота містить значний масив статистичних матеріалів, що сприяє кращому розумінню аналітичних розрахунків і висновків. Таблиці та ілюстрації подані чітко та доступно, без зайвого перевантаження умовними позначеннями. Висновки логічно структуровані, відображають глибину опрацьованої проблематики та мають ґрунтовне аналітичне забезпечення.

Результати дисертаційного дослідження обговорювалися на науково-практичних конференціях та семінарах різних рівнів, у тому числі міжнародних, що підтверджує їх апробацію та наукову значущість.

3. Достовірність, наукова новизна і практичне значення результатів дослідження. Ознайомлення з дисертацією Мільонушкіна Костянтина Вікторовича дає підстави стверджувати, що викладені в ній наукові положення, висновки та рекомендації є обґрунтованими й достовірними. Зміст роботи комплексно охоплює ключові аспекти досліджуваної тематики, а отримані результати підтверджуються широким залученням праць українських і зарубіжних науковців, аналізом нормативно-правових документів та використанням статистичних даних.

У ході виконання дослідження автором застосовано законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні джерела, матеріали незалежних

економічних досліджень, наукові напрацювання вітчизняних та іноземних учених, а також матеріали міжнародних і всеукраїнських конференцій, симпозіумів і семінарів. Отримані результати повністю узгоджуються з визначеною метою дослідження.

Аналізуючи дисертацію Мільонушкіна Костянтина Вікторовича, слід відзначити, що основні наукові положення викладено логічно, послідовно та переконливо, а висновки й рекомендації ґрунтуються на результатах проведених автором наукових досліджень. Достовірність запропонованих практичних розробок підтверджена відповідними документальними свідченнями. З урахуванням цього можна зробити висновок, що отримані результати дослідження є надійними та обґрунтованими.

4. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні й розробленні методичних, теоретичних положень та практичних рекомендацій, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання, зокрема:

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.

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;

– науковий 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.

Робота насичена статистичним матеріалом, що у поєднанні із теоретичними аспектами проблеми дозволяє сформувати цілісне уявлення про предмет дослідження. Висновки, сформульовані у дисертації є логічно побудованими та мають аналітичне підґрунтя, а також локанічно викладені в дослідженні.

5. Практичне значення й впровадження результатів дослідження полягає в управлінні підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.

Зокрема, у ТОВ «АТБ–Маркет» використано розробки дисертанта: запроваджено матрицю навичок персоналу торговельної мережі, яка враховує інтеграцію професійних, цифрових, комунікативних та безпеково–інформаційних компетентностей, що забезпечує комплексну оцінку кадрового потенціалу з позицій його відповідності сучасним викликам (довідка від 04.12.2024 р. № 326).

У ТОВ «Фора» використано розробки Мільонушкіна К.В.: запроваджено індикатори конкурентоспроможності персоналу, що дозволило виокремити їх у шість взаємопов'язаних груп: кваліфікаційно–професійні, продуктивні, інноваційно–цифрові, соціально–психологічні, економічні та безпеково–організаційні (довідка від 30.12.2024 р. № 221/12).

У ТОВ «Ровус» використано розробки здобувача: запроваджено інтегральний показник конкурентоспроможності персоналу, який враховує адитивно–мультиплікативний підхід до оцінки кадрового потенціалу, поєднуючи кількісні та якісні параметри діяльності працівників (довідка від 25.09.2025 р. № 53).

Матрицю навичок для підвищення конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, упроваджено в навчальний процес закладів вищої освіти, зокрема її використано у підготовці теоретико–методичного забезпечення, у розробці робочих навчальних програм та силабусів відповідних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (включені кафедрою управління

бізнесу у вигляді змістовних блоків до дисципліни «Мотиваційний менеджмент», «Управління персоналом») та виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації 0121U114722) (довідка від 25.09.2025 р. № 3979).

6. Основний зміст роботи. Зміст дисертації Мільонущкіна Костянтина Вікторовича відповідає меті та завданням дослідження. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Зміст роботи викладено стисло, структуровано, логічно, аргументовано.

У вступі дисертаційної роботи обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет, визначено методичний інструментарій, теоретичне та практичне значення отриманих результатів, а також окреслено наукову новизну. Представлено взаємозв'язок дослідження з науковими програмами та наведено інформацію щодо апробації результатів на конференціях різних рівнів.

Перший розділ дисертації присвячений теоретико-методичним аспектам підвищення конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж. Автором здійснено комплексний аналіз понятійно-категоріального апарату, що включає дефініцію поняття “конкурентоспроможності персоналу” через багатовимірність і дуальність людського ресурсу. Науково обґрунтовано комплексну модель оцінки конкурентоспроможності персоналу та підвищення її рівня в торговельних мережах та індикатори конкурентоспроможності персоналу та підходи до їх оцінювання в торговельних мережах.

У другому розділі дисертації подано аналіз і оцінку діяльності торговельних мереж у трансформаційних умовах ринку. Спершу охарактеризовано сучасний стан та тенденції розвитку оптової й роздрібної торгівлі України. Автором проведено оцінку зовнішніх факторів, що впливають на формування HR-системи торговельних мереж – політичних, соціально-економічних, міжнародних, оборонних та цифрово-технологічних. На основі зібраних даних сформовано критерії оцінювання розвитку й системи управління персоналом провідних

торговельних мереж України, з визначенням ключових характеристик кадрового потенціалу та факторів, які визначають його конкурентоспроможність. Додатково у розділі виконано оцінку впливу внутрішніх і зовнішніх детермінант на рівень конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж.

У третьому розділі дисертації. розроблено практико-орієнтовані підходи до управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу в умовах трансформацій і нестабільності ринку. Автором сформовано матрицю навичок персоналу торговельних мереж, що враховує професійні, цифрові, комунікативні та безпекові компетентності й належить до адаптивно-класифікаційної моделі стратегічного управління людськими ресурсами. Окремий підрозділ присвячено моделі стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу, що включає інтегровану послідовність “умови → діагностика → цілі → інструменти → управлінські дії → результат”. До моделі вбудовано інтегральний показник R/R' , який виконує роль тригера для вибору HR-інтервенцій та коригування розвитку персоналу в режимі оперативного й стратегічного моніторингу. У розділі обґрунтовано методику розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, засновану на адитивно-мультиплікативній моделі, нормуванні показників, використанні вагових коефіцієнтів, логарифмічній трансформації $R \rightarrow R'$. Ця методика забезпечує можливість інтегрального оцінювання персоналу, визначення профілю сильних та слабких сторін та розробки сценаріїв розвитку кадрового потенціалу.

У висновках дисертації узагальнено наукові та практичні результати, сформовано положення щодо подальшого застосування розробленого інструментарію в торговельних мережах та визначено перспективи подальших досліджень у сфері конкурентоспроможності персоналу.

7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Дисертація та представлені наукові праці, де висвітлено основні наукові результати дисертаційного дослідження, не містять порушень академічної доброчесності, зокрема академічного плагіату, фабрикації, а також фальсифікації.

Дисертація оформлена відповідно до нормативних вимог та відповідних стандартів щодо дотримання системного викладення матеріалу. Дисертацію написано державною мовою з дотриманням норм наукового стилю викладення матеріалу. Безпосередньо текстова частина дисертації переважно позбавлена граматичних і орфографічних помилок, технічних недоліків. Таким чином, базові положення, висновки, пропозиції та рекомендації дисертації в цілому характеризуються завершеністю, послідовністю і аргументованістю.

8. Повнота викладу основних результатів в опублікованих працях.

Базові наукові положення та результати дисертації відображені в 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.

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить двісті п'ятдесят вісім сторінок. Робота містить тридцять чотири таблиць, дев'ятнадцять рисунків, тридцять чотири формул, дев'ять додатків на тридцяти шістьох сторінках, список використаних джерел – двісті три найменувань.

Таким чином, основні наукові положення, методичні розробки та результати, одержані у процесі дослідження, доповідалися й отримали схвальні відгуки на конференціях.

9. Дискусійні положення та зауваження. Оцінюючи в цілому позитивно дисертацію Мільонушкіна Костянтина Вікторовича, яка виконана на достатньо високому науковому рівні, слід висловити деякі зауваження, які відносяться до дискусійних питань та побажань:

1. У пункті 1.2 першого розділу представлено комплексну модель оцінки конкурентоспроможності персоналу та підвищення її рівня в торговельних мережах. Модель є методично цілісною й логічно побудованою. Водночас доцільно було б сформулювати критерії адаптації цієї моделі до специфіки мереж різного масштабу та формату.

2. У пункті 1.3 першого розділу подано структуризацію індикаторів за шістьма групами (кваліфікаційно-професійні, продуктивні, інноваційно-цифрові, соціально-психологічні, економічні, безпеково-організаційні), адаптовану до сучасних умов. Разом із тим, варто більш докладно обґрунтувати критерії віднесення окремих показників до відповідних груп.

3. У пункті 2.2 другого розділу здійснено аналіз динаміки відпрацьованих годин і зайнятості за регіонами. Проте рівень регіональної деталізації є надмірним для підрозділу, присвяченого оцінці персоналу. Було б доцільно розширити саме оцінку персоналу торговельних мереж у регіональному контексті.

4. У пункті 2.3 другого розділу підкреслено важливість цифрової грамотності та безпекових компетентностей персоналу. Однак у табличних розрахунках (табл. 2.17–2.22) ці чинники не виділено як окремі показники. Їхній вплив відображено лише в інтегральних оцінках, що ускладнює пряму верифікацію їхнього впливу на конкурентоспроможність персоналу.

5. У пункті 3.1 третього розділу запропоновано матрицю навичок для управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, яка включає п'ять навичок: технічне обслуговування електрообладнання, інформаційну безпеку, роботу в команді, м'які навички та системи управління. Проте перелік компетенцій, необхідних для персоналу торговельних мереж, є значно ширшим. Було б доцільно розширити запропонований перелік, включивши такі навички, як цифрова грамотність, навички продажів, управління стресом, адаптивність та базові аналітичні компетенції.

Вказані дискусійні положення та побажання відображають власну наукову позицію офіційного опонента і не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

Загальний 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 підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін. 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 з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Офіційний опонент:

Професор кафедри менеджменту
Факультету менеджменту,
логістики та туризму
Національного транспортного

Університету

доктор економічних наук,
професор

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ

Вчений секретар Національного
транспортного університету

Олександр ІВАНУШКО

20 25 р.

Наталія КОВАЛЕНКО