

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-16>

УДК 657.47:658.87

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING THE COMPETITIVENESS OF RETAIL NETWORK PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Братусь Ганна Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>

Карбовська Любов Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>

Мазур Юлія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Bratus Hanna, Karbovska Liubov

Educational and Scientific Institute of Economic and Business Management,
PJSC «Interregional Academy of Personnel Management»

Mazur Yuliia

PJSC «Interregional Academy of Personnel Management»

У статті розглянуто теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано актуальність проблеми, пов'язаної зі зміною вимог до знань, навичок, компетенцій працівників та способів управління персоналом у контексті цифровізації бізнес-процесів, автоматизації, розвитку електронної комерції та Big Data аналітики. Розкрито сутність конкурентоспроможності персоналу як інтегральної характеристики трудового потенціалу через триаду значень «індивідуальний працівник – торговельна мережа – зовнішнє середовище». Запропоновано підходи до інтерпретації категорії: потенційний (якісний), функціонально-операційний, системно-стратегічний, контекстний, цифровізаційний та безпековий. Показано, що цифрова трансформація виступає драйвером змін, підвищуючи значення цифрових компетенцій, інноваційності, адаптивності та безперервного навчання персоналу, а також вимагає формування навичок кібер- та інформаційної безпеки.

Ключові слова: конкурентоспроможність персоналу, торговельні мережі, цифрова трансформація, компетенції, інноваційність, підходи, трансформаційні зміни, технологічний уклад.

Digital transformation is a powerful driver of change, as it not only creates new conditions for the functioning of retail chains, but also radically changes the role and importance of personnel in organizational processes. In modern realities, there is a growing need for employees who have a high level of digital competencies, are able to quickly master new information and communication technologies, work with large data sets, analytical platforms and artificial intelligence tools. This leads to an increased emphasis on innovation, creativity and the ability to generate

non-standard solutions that allow chains to maintain competitive positions in a dynamic market. The adaptability of personnel is of particular importance, because the digital environment is extremely volatile, and constant technological innovations, crisis challenges and wartime conditions require flexibility and the ability to quickly change work formats. In this context, the competitiveness of personnel is increasingly associated with continuous learning, the development of digital literacy, professional mobility and readiness for retraining in response to the transformation of the labor market. At the same time, digitalization increases the risks in the field of cyber threats and information leakage, which makes the formation of cyber and information security skills critically important. A competitive employee must not only possess modern technologies, but also be able to protect data, adhere to cyber hygiene standards, counteract fraudulent actions and work in accordance with ethical norms of information use. Thus, digital transformation not only increases the importance of digital competencies, innovation and adaptability, but also creates new criteria for personnel competitiveness, among which the leading place is occupied by the ability to ensure the security of information processes and the organization's resilience to modern risks. The relevance of the problem associated with changing requirements for knowledge, skills, competencies of employees and methods of personnel management in the context of digitalization of business processes, automation, the development of e-commerce and Big Data analytics is substantiated. The essence of personnel competitiveness as an integral characteristic of labor potential is revealed through the triad of meanings "individual employee – retail network – external environment". Approaches to interpreting the category are proposed: potential (qualitative), functional-operational, system-strategic, contextual, digitalization and security.

Keywords: personnel competitiveness, retail chains, digital transformation, competencies, innovation, approaches, transformational changes, technological structure.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифровізації господарської діяльності, персонал стає однією з ключових ресурсних складових конкурентоспроможності підприємств, організацій, торговельних мереж. Цифрова трансформація змінює вимоги до знань, навичок, компетенцій працівників, а також до способів управління персоналом, мотивації, оцінки ефективності, адаптації та навчання. Проте в літературі існують неоднозначності щодо визначення поняття конкурентоспроможності персоналу.

Формування конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах цифрової трансформації набуває особливої значущості у сучасних соціально-економічних реаліях. З одного боку, цифровізація бізнес-процесів, автоматизація облікових і логістичних систем, впровадження електронної комерції та Big Data аналітики докорінно змінюють характер і вимоги до працівників галузі. З іншого – саме персонал виступає ключовим чинником успішності трансформацій, адже від рівня їхніх цифрових компетенцій, гнучкості та здатності до інновацій залежить ефективність адаптації торговельних мереж до нових викликів.

У період інтенсивної конкуренції та швидкоплинних змін на ринку важливим завданням стає не лише збереження кадрового потенціалу, а й створення умов для підвищення професійної мобільності, розвитку цифрової грамотності, формування нових навичок управління інформаційними потоками та клієнтськими сервісами. Актуальність посилюється воєнними умовами, кризовими

явищами в економіці та зростанням ризиків у зовнішньому середовищі, які вимагають від торговельних мереж не лише ефективного використання ресурсів, а й стратегічного підходу до управління людським капіталом.

Таким чином, дослідження теоретичних аспектів формування конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж у контексті цифрової трансформації є своєчасним і важливим для розробки нових моделей кадрової політики, удосконалення системи оцінювання та стимулювання працівників, а також забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємств на вітчизняному та міжнародному ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні багато вчених займаються питанням: управління персоналом, мотивацією, інтелектуальним капіталом, дефіцитом кадрів тощо, але питання конкурентоспроможності персоналу залишається відкритим. До конкурентоспроможності персоналу входять певні індикатори, критерії та компетентності, при тому, що це стосується різної галузі. Однак українські вчені виокремлюють таке поняття та дають йому визначення: І. М. Леган [4], Н. С. Якімова [8], М. Є. Морозова [5], О. Ю. Ситник [7], Шуляр Н. М. [2], Каліна І. І. [2], підкреслюють різні аспекти цього терміну: від індивідуальних компетенцій до стратегічного ресурсу підприємства. Зарубіжні вчені розглядають поняття "персонал", як один із найцінніших інструментів сталого розвитку, який допомагає компаніям справлятися з динамічними змінами та підвищувати свою конкурентоспроможність. Це питання роз-

глядали: Во Данг Хоа [9], Танваді Чинда[9], Ло, М [10].

Саме питання конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж мало розглядається, адже це складна система з різними потоками, які потрібно організувати та контролювати за допомогою цифрової трансформації.

Мета статті: теоретичне дослідження терміну “конкурентоспроможність персоналу”, як цифрова трансформація змінює підходи до його формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішні фактори, які впливають на розвиток та функціонування торговельних мереж вибивають їх із звичного функціонування, а впровадження нових компетентностей допомагають зосередити персонал на його здатності до перевищення конкурентних позицій. Конкурентоспроможність персоналу – це інтегральна характеристика трудового потенціалу працівників, що відображає їх здатність забезпечувати високі результати діяльності торговельних мереж в умовах цифрового середовища, технологічних змін і соціально-економічних викликів. Конкурентоспроможність персоналу можна розглядати через тріаду значень: індивідуального працівника, торговельної мережі та зовнішнього середовища.

Індивідуальний працівник. Конкурентоспроможність визначається його особистими компетенціями, рівнем кваліфікації, гнучкістю, адаптивністю та здатністю до безперервного навчання. Важливими стають як професійні, так і «м'які» навички (soft skills), включаючи цифрову грамотність, креативність, емоційний інтелект.

Торговельна мережа (організаційний рівень). Персонал розглядається як стратегічний ресурс, що формує конкурентні переваги компанії. Тут акцент робиться на корпоративній культурі, командній роботі, системі мотивації, HR-бренді та здатності колективу реалізовувати інновації.

Зовнішнє середовище. Рівень конкурентоспроможності персоналу залежить від освітньої та професійної системи країни, державної політики у сфері ринку праці, загальноекономічних тенденцій, розвитку цифрових технологій і глобалізаційних процесів.

Таким чином, тріада дозволяє комплексно розкрити сутність конкурентоспроможності персоналу, показавши її як багатовимірне утворення, що інтегрує внутрішній потенціал працівників, організаційні ресурси та впливи макrorівня.

Розкриття поняття “конкурентоспроможність персоналу” через тріаду значень та підходи представлено на рис. 1

Конкурентоспроможність персоналу як наукова категорія може розглядатися через різні підходи, кожен з яких акцентує увагу на певних складових цього явища. Потенційний або якісний підхід зосереджується на внутрішньому потенціалі працівника, підкреслюючи значення знань, компетентностей, навичок та інтелектуального капіталу. У цьому контексті конкурентоспроможність персоналу визначається рівнем освіти, цифрової грамотності, здатністю до навчання протягом життя, креативністю та інноваційністю.

Системно-стратегічний підхід інтегрує конкурентоспроможність персоналу в довгострокову стратегію розвитку підприємства. Він охоплює HR-стратегії, корпоративну культуру, кадрову політику, управління талантами та формування кадрового резерву. У такому розумінні персонал постає як стратегічний ресурс, від якого залежить здатність організації підтримувати та розвивати свої конкурентні переваги.

Контекстний підхід розглядає конкурентоспроможність персоналу крізь призму впливу зовнішніх факторів, серед яких цифровізація, автоматизація бізнес-процесів, глобальні тенденції ринку праці, демографічні зміни, кризові явища та воєнні умови. У цьому підході особлива увага приділяється здатності персоналу адаптуватися до технологічних і соціально-економічних трансформацій, засвоювати нові цифрові інструменти та підтримувати інноваційний розвиток підприємства.

Цифровізаційний підхід зосереджує увагу на здатності персоналу функціонувати в умовах цифрової економіки, використовуючи сучасні інформаційно-комунікаційні технології, системи електронної комерції, big data-аналітику, CRM- та ERP-платформи. У цьому випадку конкурентоспроможність визначається рівнем розвитку цифрових компетенцій, умінням працювати з новими форматами даних, гнучкістю у використанні цифрових інструментів і готовністю до інноваційного мислення.

Безпековий підхід акцентує на необхідності формування у персоналу навичок забезпечення інформаційної, кібернетичної та соціально-психологічної безпеки в умовах зростаючих ризиків. Конкурентоспроможність персоналу в цьому аспекті пов'язана з умінням захищати дані, протидіяти шахрайству та кібератакам, дотримуватися етичних норм

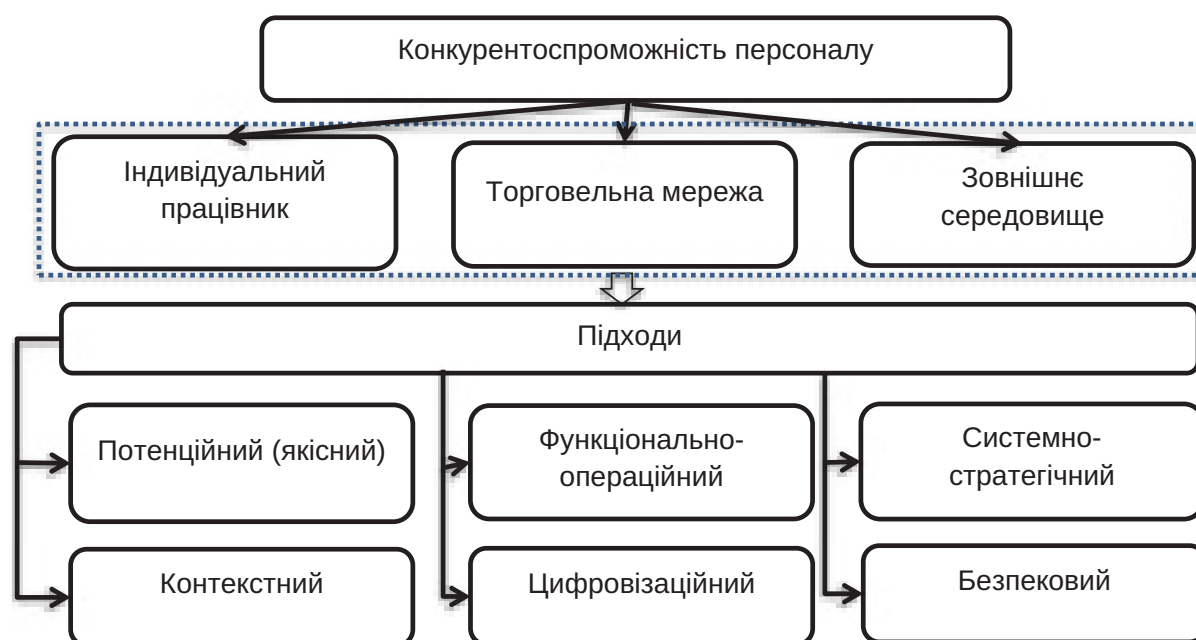


Рис. 1. Розкриття поняття “конкурентоспроможність персоналу” через тріаду значень та підходи

роботи з інформацією, а також зберігати стійкість до стресів і викликів, зумовлених кризовими або воєнними умовами.

Цифрова трансформація виступає драйвером змін, підвищуючи значення цифрових компетенцій, інноваційності, адаптивності та безперервного навчання. Цифрова трансформація істотно впливає на конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж, оскільки змінює як характер трудових функцій, так і вимоги до професійних компетенцій працівників. В умовах автоматизації бізнес-процесів, впровадження CRM- і ERP-систем, електронної комерції та аналітики великих даних ключовою складовою конкурентоспроможності персоналу стає цифрова грамотність і здатність ефективно використовувати нові інструменти. З одного боку, цифровізація зменшує частку рутинної роботи, підвищуючи продуктивність і дозволяючи працівникам більше уваги приділяти аналітиці, управлінню інформаційними потоками та взаємодії з клієнтами. З іншого боку, вона вимагає постійного оновлення знань, готовності до перенавчання й опанування нових технологій [6].

Зростає роль гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи та електронного навчання, що розширює можливості професійного розвитку, але водночас висуває нові вимоги до самодисципліни й адаптивності. Конкурентоспроможний працівник у цифровій

торговельній мережі має поєднувати професійні знання з умінням працювати в цифровому середовищі, дотримуватися принципів інформаційної безпеки, зберігати стійкість до змін та швидко реагувати на трансформацію ринку [1; 3].

У цьому контексті конкурентоспроможність персоналу розглядається як поєднання індивідуальних компетенцій, здатності до інновацій, високої результативності та інтегрованості в стратегічні цілі організації. Цифрова трансформація робить працівників не лише виконавцями, а й активними учасниками створення конкурентних переваг торговельної мережі, що забезпечує її стійкість і розвиток у мінливому ринковому середовищі.

Висновки. У дослідженні теоретично обґрунтовано багатовимірну природу конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж у контексті цифрової трансформації. Поняття розкрито через тріаду «індивідуальний працівник–торговельна мережа–зовнішнє середовище», що дозволяє інтегрувати внутрішній людський потенціал із організаційними ресурсами та впливами макrorівня. Сформовано комплекс підходів до інтерпретації категорії: потенційний (якісний), функціонально-операційний, системно-стратегічний, контекстний, цифровізаційний і безпековий; така систематизація демонструє, що кадрова конкурентоспроможність водночас є результатом компетентнісного розвитку, операційної

результативності, стратегічного узгодження з цілями компанії та здатності до адаптації в умовах технологічних і соціально-економічних змін. Доведено, що цифрова трансформація виступає ключовим драйвером оновлення критеріїв конкурентоспроможності: на передній план виходять цифрові компетенції, інноваційність, навчання впродовж життя, професійна мобільність і культура кібергігени, без яких неможливо забезпечити стійкість інформаційних процесів і резильєнтність організації до сучасних ризиків. Практичне значення результатів полягає у можливості

використання запропонованої рамки підходів для проектування HR-стратегій, систем оцінювання та розвитку персоналу в роздрібних мережах, а також для узгодження інвестицій у цифрові рішення з підвищенням кадрової спроможності. Перспективи подальших досліджень вбачаються у кількісному вимірюванні інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу з урахуванням цифрових та безпекових метрик, галузевих і регіональних відмін, а також у верифікації запропонованих положень на емпіричних даних провідних торговельних мереж.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Братусь Г., Дмитренко Г., Лазарева М. Якість трудового потенціалу організації як ключова умова впровадження системного менеджменту. *Економічні горизонти*. 2021. № 1(16). С. 30–42. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(16\).2021.243880](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(16).2021.243880)
2. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю., Палій С. А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: Монографія. Київ : Інтерсервіс, 2024. 232 с.
3. Леган І. М. Удосконалення системи освіти як ключового напрямку підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 28-1. С. 170–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28\(1\)__36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(1)__36)
4. Леган І. М. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теоретико-методологічний аспект. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 2 (30(69)). С. 127–132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_2_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_2_26)
5. Морозова М. Є. Конкурентоспроможність персоналу в сучасній організації. *Scientific Journal Virtus*. 2018. № 4. С. 234–237. URL: <https://surl.li/zpujxg>
6. Морозова М. Є. Особливості управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Випуск 16 (29). С. 94–105.
7. Ситник О. Ю. Складники і напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу. *Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць*. Львів, 2020. С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-12>
8. Якимова Н. С., Малаховська А. Г., Білик А. О. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-60>
9. Vo Dang Khoa, Thanwadee Chinda. Assessment of Construction Competitiveness through Knowledge Management Process Implementation. *Sustainability* 2023, 15(22), 15897. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152215897>
10. Luo, M. (2024) Construction and application of a core competitiveness evaluation index system for public health personnel training based on the CIPP model. *Human Systems Management*, 43(5), 707–722. URL: <https://journals.sagepub.com/>

REFERENCES:

1. Bratus G., Dmytrenko G., Lazareva M. (2021). The quality of the organization's labor potential as a key condition for the implementation of system management. [Yakist trudovoho potentsialu orhanizatsii yak kliuchova umova vprovadzhennia systemnoho menedzhmentu] *Economic Horizons*, (1(16)), pp. 30–42. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(16\).2021.243880](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(16).2021.243880) (In Ukrainian)
2. Kalina I. I., Shulyar N. M., Melnyk B. Yu., Paliy S. A. (2024) Management of personnel support for the activities of agricultural enterprises [Upravlinnia kadrovym zabezpechenniam diialnosti ahrarnykh pidpriemstv]: Monograph. Kyiv. Interservice. P. 232. (In Ukrainian)
3. Lehan, I. M. (2018) Improving the education system as a key direction for increasing the competitiveness of the enterprise's personnel [Udoskonalennia systemy osvity yak kliuchovoho napriamu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva]. *Black Sea Economic Studies*, issue 28-1, pp. 170–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28\(1\)__36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(1)__36) (In Ukrainian)

4. Lehan, I. M. (2019) Competitiveness of the enterprise's personnel: theoretical and methodological aspect [Konkurentospromozhnist personalu pidpriemstva: teoretyko-metodolohichniy aspekt]. *Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Economics and Management*. No. 2 (30(69)), pp. 127–132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_2_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_2_26) (In Ukrainian)
5. Morozova, M. E. (2018) Competitiveness of personnel in a modern organization [Konkurentospromozhnist personalu v suchasniy orhanizatsii]. *Scientific journal Virtus*. No. 4, pp. 234–237. URL: <https://surl.li/zpujxg> (In Ukrainian)
6. Morozova, M. E. (2016) Peculiarities of personnel management as a basis for increasing the competitiveness of the organization [Osoblyvosti upravlinnia personalom yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii]. *Bulletin of postgraduate education*, issue 16 (29). P. 94–105. (In Ukrainian)
7. Sytnyk, O. Yu. (2020) Components and directions of increasing the competitiveness of personnel [Skladnyky i napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu]. *Enterprise and trade: collection of scientific works*. Lviv, pp. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-12> (In Ukrainian)
8. Yakimova, Nataliya Serhiivna; Malakhovska, Anastasia Gennadiivna; Bilyk Alina Oleksandrivna. (2022) Personnel competitiveness in the context of the development of the company's HR brand [Konkurentospromozhnist personalu v konteksti rozvytku HR-brengu kompanii]. *Economy and society*. No. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-60>. (In Ukrainian)
9. Vo Dang Khoa, Thanwadee Chinda. (2023) Assessment of Construction Competitiveness through Knowledge Management Process Implementation. *Sustainability*, 15(22), 15897. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152215897>
10. Luo, M. (2024) Construction and application of a core competitiveness evaluation index system for public health personnel training based on the CIPP model. *Human Systems Management*, 43(5), 707–722. URL: <https://journals.sagepub.com/>