

## **ВІДГУК**

офіційного опонента доктора економічних наук, доцента

**Гармідер Лариси Дмитрівни**

на дисертаційну роботу **Гребенюк Галини Михайлівни**

**«Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на**

**основі компетентнісного підходу»,**

яка подана на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за

спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

### **1. Актуальність теми дисертаційного дослідження**

В умовах ринкової економіки першочерговими завданнями для підприємств залізничного транспорту є підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення прибутку за рахунок підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. В сучасних економічних умовах основним фактором підвищення ефективності діяльності підприємства є персонал. Трудовий потенціал підприємства, його професійно-кваліфікаційний рівень, що відповідає сучасним вимогам – це необхідна умова забезпечення конкурентоспроможної підприємства. Працівник сучасного підприємства повинен володіти стратегічним мисленням, підприємливістю, широкою ерудицією, високою культурою, здатністю адаптуватися до безперервно мінливих умов зовнішнього середовища, а головне, можливістю, здатністю і бажанням найбільш повно реалізувати свій трудовий потенціал. Прагнення до постійного розвитку, необхідність оновлення знань та навичок в даний час набуває особливої актуальності. Повнота і ефективність використання трудового потенціалу є нині першочерговим завданням для забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту. Сукупність окреслених проблемних питань засвідчує актуальність та підкреслює своєчасність проведеного Гребенюк Г. М. наукового дослідження.

Дисертантом було поставлено чітку мету – розробити теоретико-методичні положення і практичні рекомендації щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Відповідно до мети сформульовано низку завдань, за вирішенням яких одержано конкретні наукові результати, визначено предмет, об'єкт, логіку викладення матеріалу та структурну будову дисертації.

Дисертація виконувалася в рамках науково-дослідної роботи кафедри «Економіка та менеджмент» Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна на тему: «Дослідження та розвиток методів управління персоналом» (номер державної реєстрації 0119U002429) та відповідно до Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року ( затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 21 грудня 2015 р. № 547). Внесок здобувача полягає в розробці методичного підходу до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту та науково-методичного підходу до підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій**

Вивчення дисертаційної роботи, автореферату та публікацій за темою дисертації дозволяє стверджувати, що основні наукові положення, висновки і рекомендації надані в дисертаційній роботі мають достатньо глибоке теоретичне, методологічне та емпіричне обґрунтування, відповідають сформульованій меті та поставленим завданням, базуються на опрацюванні значної кількості вітчизняних і зарубіжних джерел, широкого масиву емпіричних матеріалів та отримані на основі використання сучасних методів проведення наукових досліджень (зокрема морфологічного, експертного, графічного, логіко-аналітичного, логіко-діалектичного, абстрактно-логічного, фінансово-економічного та статистичного аналізу). Об'єкт та предмет дослідження повною мірою відображені в логічно побудованій структурі та основному змісті дисертації. Достатній рівень обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи підтверджується їх апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

У першому розділі – «Теоретичні основи розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту» – дисертантом удосконалено компонентну структуру трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (с. 25-54), що дозволило визначити трудовий потенціал як сукупність наявних і потенційних можливостей працівників залізничного транспорту, накопичених у процесі становлення особистості, нових знань, навичок, досвіду, здобутих у результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатність їх ефективно

використовувати та нарощувати надалі, що за умов компетентнісного підходу до розвитку трудового потенціалу сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту.

Проаналізовано зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу (с. 54-63), запропоновано концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (с. 64-81).

За результатами досліджень автором запропоновано розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту здійснювати на основі компетентнісного підходу, який, на відміну від існуючих, якісні, кількісні й структурні зміни трудового потенціалу персоналу забезпечує шляхом формування чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної); на основі розвитку їхніх компетенцій; корпоративної культури з упровадженням єдиної системи цінностей (с. 64-77). Основними принципами розвитку трудового потенціалу дисертант визначає: системне планування; доцільність; синергічність; ефективність; безперервність; оптимальність; адаптивність; інноваційність; комплексність; послідовне впровадження; об'єктивний моніторинг (с.77-81).

В другому розділі – «Компетентнісний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту» автором визначено, що розвиток трудового потенціалу слід здійснювати на основі розвитку компетенцій працівників та підвищення рівня їх компетентності шляхом синтезу навчання та бізнес-процесів, саморозвитку, самонавчання, кар'єрного зростання не тільки за рахунок здобуття елітної освіти, а й на базі самоосвіти, набуття професійного досвіду (с. 85-91). Розроблено п'ятиклusterну модель компетенцій підприємств залізничного транспорту, встановлено взаємозв'язок компетенцій зі складовими трудового потенціалу та категоріями працівників підприємств залізничного транспорту, розроблено перелік компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту відповідно до кластера (с. 91-109).

Шляхом виділення системи принципів (базових, специфічних та управлінських), застосування комплексного підходу до підбору кадрів, визначення вимог до кадрів відповідно до п'ятиклusterної моделі компетенцій та виділення методів оцінювання претендентів автором було удосконалено систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (с. 109-135). Запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту (с. 135-149), проведено оцінювання рівня розвитку кожної компетенції працівників підприємств залізничного транспорту (с.146-149, 243-284).

У третьому розділі – «Удосконалення інструментарію розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту» – підкреслено, що забезпечення розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту доцільно здійснювати на основі формування Центру розвитку компетенцій трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який націлеваний на пошук нових знань, їх активний трансфер та надання консультивативних високопрофесійних послуг (с. 151-158). Розкрито його організаційно-функціональну структуру та встановлено структурні взаємозв'язки та механізм взаємодії центру із закладами вищої освіти (с. 158-170).

Сформовано корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (с. 170-189), який ґрунтуються на синтезі корпоративної культури та корпоративної системи мотивації шляхом формування системи цінностей АТ «Укрзалізниця», структурної моделі взаємодії системи розвитку трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства, визначення основних методів та інструментів мотивації. Розроблено базову систему цінностей АТ «Укрзалізниця», яка включає корпоративні цінності, морально-етичні цінності та норми поведінки працівників, цінності та норми, що визначають стиль керівництва, форми та методи управління (с. 181-184).

Корпоративну систему мотивації дисертанту запропонував формувати на принципах: комплексного і несуперечливого характеру мотиваційних впливів; застосування стимулів, що належать до типів спонукання і винагороди, за умов мінімізації примусу до праці, подолання відчуження праці; диференціації методів мотиваційних впливів на різні категорії й групи персоналу (соціально-демографічні, професійно-кваліфікаційні); безперервного розвитку та удосконалення методів мотиваційних впливів; облік структури мотивів працівників, ступеня задоволення їх потреб та інтересів; прагнення до гармонізації інтересів працівників та інтересів організації (с. 185-189). Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людського капіталу підприємства (с. 198-208), що дозволяє кількісно оцінювати інтелектуальну складову людського капіталу на основі застосування теорії нечітких множин.

Підводячи підсумок слід зазначити, що аргументація дисертанта забезпечує наукову обґрунтованість положень, висновків і рекомендацій.

### **3. Наукова новизна отримана в дисертаційній роботі.**

Комплекс елементів наукової новизни дисертаційної роботи Г. М. Гребенюк містить низку теоретико-методичних положень, що в сукупності розв'язують конкретне наукове завдання розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу. До найбільш вагомих результатів дослідження належать такі.

На теоретичному рівні:

– уdosконалено компонентну структуру трудового потенціалу підприємства, що, на відміну від існуючих, складається з особистісної компоненти (у межах якої виділено ціннісно-мотиваційну, психофізіологічну, кадрову складові), організаційної компоненти (до якої входять професійна, кваліфікаційна, організаційна, соціально-демографічна складові) та є сукупністю наявних і потенційних можливостей працівників залізничного транспорту, накопичених у процесі становлення особистості, нових знань, навичок, досвіду, здобутих у результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатність їх ефективно використовувати та нарощувати надалі, що за умов компетентнісного підходу до розвитку трудового потенціалу сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту (с. 49-54);

– набув подальшого розвитку концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, що базується на компетентнісному підході, який, на відміну від існуючих, забезпечує якісні, кількісні та структурні зміни трудового потенціалу персоналу шляхом формування чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадової, кваліфікаційної, професійної та організаційної) в межах компетенцій, які вони формують, корпоративної культури з впровадженням єдиної системи цінностей (с. 75-81);

– розроблено п'ятиклusterну модель компетенцій підприємств залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, включає такі кластери компетенцій: корпоративні компетенції, професійні компетенції, компетенції результативності та досвіду, потенціалу до розвитку і управлінські компетенції. Встановлено взаємозв'язок компетенцій зі складовими трудового потенціалу та категоріями працівників підприємств залізничного транспорту, розроблено перелік компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту відповідно до кластеру (с. 91-109);

– запропоновано систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, базується на

виділенні системи принципів (базових, специфічних та управлінських), застосуванні комплексного підходу до підбору кадрів, визначені вимог до кадрів відповідно до п'ятикластерної моделі компетенцій та запропонованих методів оцінювання претендентів (с. 117-135);

– набув подальшого розвитку корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який ґрунтуються на синтезі корпоративної культури та корпоративної системи мотивації шляхом формування системи цінностей АТ «Укрзалізниця», структурної моделі взаємодії системи розвитку трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства, визначення основних методів та інструментів мотивації, що дозволить забезпечити розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі активізації внутрішніх мотивів до розвитку кожного працівника (с. 180-189);

– розроблено науково-методичного підходу до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтуються на теорії нечітких множин, що дозволяє кількісно оцінювати інтелектуальну складову людських ресурсів, та який сприятиме підвищенню якості управління трудовим потенціалом підприємства (с. 200-209).

На методичному рівні набув подальшого розвитку методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, який на відміну від існуючих, полягає в визначені інтегральних показників кластерів компетенцій підприємств залізничного транспорту (с. 135-149).

Наведені наукові результати цілком відповідають визначеній меті, предмету і об'єкту дослідження. Розроблені елементи наукової новизни є повними та достовірними.

#### **4. Практичне значення отриманих результатів дослідження**

Розробки та рекомендації надані в дисертаційній роботі можуть бути використані у процесі формування стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця», стратегії управління персоналом підприємств залізничного транспорту.

Найважливіші положення дисертаційного дослідження використані в практичній діяльності підприємств залізничного транспорту. Зокрема актами впровадження засвідчено, що в діяльність регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» впроваджено методичний підхід до оцінювання

рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, визначення інтегральних показників з урахуванням кластерів компетенцій (акт впровадження від 183.09.2018 р.).

Результати дослідження використовуються в навчальному процесі для підготовки бакалаврів та магістрів з менеджменту під час викладання дисциплін: «Управління персоналом», «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Самоменеджмент» та дипломного проектування в Дніпровському національному університеті залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна (акт використання результатів від 14.05.2019 р., виданий Дніпровським національним університетом залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна).

В цілому дисертаційна робота має теоретичне і прикладне значення.

## **5. Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах.**

Основні положення дисертації знайшли достатнє висвітлення в опублікованих за темою дослідження 20 наукових працях загальним обсягом 5,51 ум.-друк. арк. Серед них 9 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз, і 11 тез доповідей на 9 міжнародних та 2 всеукраїнських науково-практичних конференціях. Вивчення наукових праць Г. М. Гребенюк дозволяє вважати їх такими, що у достатній мірі характеризують одержані результати наукового дослідження, їх обсяг і кількість відповідають чинним вимогам.

Автореферат розкриває основні положення дисертаційної роботи і відповідає її змісту та структурі. Текст автореферату не містить положень, які не знайшли відображення в дисертації.

## **6. Структура та зміст дисертаційної роботи.**

Дисертаційна робота Г. М. Гребенюк складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи складає 290 сторінок, у тому числі основний текст займає 197 сторінки. Матеріали дисертації проілюстровано 30 рисунками, 9 таблицями та містять 9 додатків. Список використаних джерел налічує 209 найменувань.

Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням. Структура дисертаційної роботи узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження, її оформлення відповідає чинним вимогам, наукові

положення викладено конкретно, логічно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах авторських досліджень.

## **7. Дискусійні положення та зауваження до роботи.**

Відзначаючи достатньо високий рівень теоретичних та прикладних досліджень виконаних в роботі, слід зауважити, що мають місце деякі недоліки та дискусійні питання. Основні з них зводяться до такого:

1. Більш повно слід було провести розмежування між поняттями «трудовий потенціал працівника» та «трудовий потенціал підприємства».

2. Спірною є позиція дисертанта визначити модель компетенцій на основі 5-ти кластерів: корпоративні компетенції, професійні компетенції, компетенції результативності та досвіду, потенціалу до розвитку й управлінські компетенції (п. 2.1). Доцільніше було б сформувати модель відносно складових трудового потенціалу.

3. В тексті дисертації не чітко виділено особливості формування трудового потенціалу для керівників та працівників (п. 2.2, рис. 2.7).

4. Більше уваги слід було приділити існуючій системі мотивації на підприємствах залізничного транспорту та їх впливу на трудовий потенціал підприємства.

5. В п. 3.4 дисертації доцільно було б провести оцінку інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

6. В автoreфераті не висвітлено такий науковий результат як організаційні засади розвитку підприємств залізничного транспорту (п. 3.1.).

Проте наведені зауваження не зменшують загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи та висвітлених в ній результатів.

## **8. Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Г. М. Гребенюк на тему «Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу» є актуальним, самостійним, завершеним та обґрутованим науковим дослідженням, в якому отримані науково обґрутовані результати, які в сукупності вирішують наукове завдання, яке полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку трудового

потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу, та мають суттєве значення.

Виходячи з вищевикладеного, вважаю, що дисертаційна робота відповідає вимогам пунктів 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів» ( затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24.07.2013 р. із змінами), а її автор Гребенюк Галина Михайлівна заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент:**

Доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри підприємництва, організації виробництва

та теоретичної і прикладної економіки

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»

Міністерства освіти та науки України,

м. Дніпро

Л. Д. Гармідер



104-148/23<sup>9</sup>  
від 21.09.20

Вченому секретареві спеціалізованої вченої ради Д 08.820.03  
при Дніпровському національному університеті  
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна  
Міністерства освіти і науки України  
доктору економічних наук, доценту  
І. І. Рекуну

## ВІДГУК

офіційного опонента  
доктора економічних наук, професора  
**Андрушківа Богдана Миколайовича**  
на дисертаційну роботу **Гребенюк Галини Михайлівни**  
**«Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту**  
**на основі компетентнісного підходу»**, подану на здобуття наукового  
ступеня кандидат економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та  
управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

### **1. Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами**

Як відомо, на всіх етапах розвитку суспільного виробництва рушійною силою є людські ресурси. Згідно з новітніми теоріями, власне, економічного розвитку, виробнича продуктивність зростає завдяки не так зовнішнім, скільки внутрішнім чинникам, пов'язаним з людськими ресурсами. Таким чином, якість трудового потенціалу є одним з ключових чинників, що визначають ефективність діяльності підприємств в т.ч. залізничного транспорту.

Крім того, сьогодні однією з визначальних умов успішного розвитку підприємств залізничного транспорту є підвищення професійного рівня персоналу – як найважливішої складової трудового потенціалу. Це особливо актуально в сучасному світі, коли проблема поновлення набутих знань і навичок стойко особливо гостро. Назріла необхідність безперервного розвитку персоналу, тобто створення умов для повного розкриття потенціалу персоналу, його здатності вносити відчутний вклад в діяльність свого

підприємства. Йдеться, перш за все, про надання співробітникам рівних можливостей в отриманні гідної заробітної платні, в просуванні по службі, в професійному зростанні і т. п. Формування ефективної системи розвитку трудового потенціалу підприємства дозволяє забезпечити істотний ріст ефективності праці, що веде до підвищення результативності діяльності підприємств залізничного транспорту і поліпшенню його становища на ринку транспортних послуг.

З вище зазначеного зрозуміло, що дисертаційне дослідження Гребенюк Г. М. є актуальним, своєчасним і на основі компетентнісного підходу, є спрямованим на забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

## **2. Ступінь обґрутованості наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Наукова новизна дисертаційної роботи розкривається в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.

Обґрутованість та достовірність більшості наукових положень, висновків і пропозицій, що розроблені та відображені у дисертаційному дослідженні, можна охарактеризувати як цілком достатні, що підтверджується, зокрема, використанням відповідної інформаційної бази: законодавчих та нормативних актів, офіційних матеріалів Державного комітету статистики України, даних АТ «Укрзалізниця»; аналізом праць вітчизняних та зарубіжних вчених, монографій, публікацій у періодичних виданнях.

Теоретична та методична основа проведеного дослідження базується на системному підході, методах наукового пізнання, фундаментальних положень економічної теорії, сучасних концепціях розвитку персоналу.

У вирішенні поставлених у дисертації завдань Гребенюк Г. М. використано широке коло сучасних методів дослідження: морфологічного аналізу – для уточнення сутності понять «трудовий потенціал», «компетенція», «компетентність»; фінансово-економічного і статистичного аналізу – для визначення стану трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту; логіко-аналітичного аналізу – для розроблення концептуального підходу до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, п'ятиклasterної моделі компетенцій підприємств залізничного транспорту; експертного і розрахунково-аналітичного аналізу – для оцінки рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту; логіко-діалектичного аналізу – для удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, розкриття корпоративно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту; графічного аналізу – для наочного подання статистичного матеріалу та схематичного зображення теоретичних і практичних положень дисертації; абстрактно-логічного аналізу – для узагальнення, формулювання висновків і рекомендацій.

У дисертаційному дослідженні автором отримано нові науково обґрунтовані результати в сфері розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Новизна отриманих результатів підтверджена відповідною апробацією у фахових наукових виданнях.

Результати роботи дисертант оприлюднював на 9-ти міжнародних та 2-х всеукраїнських науково-практических конференціях. Обґрунтованість наукових положень підтверджується грунтовним аналізом наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, логікою та чіткістю поставлених задач і залученням аналітичних матеріалів. Оцінюючи зміст дисертаційної роботи, можна стверджувати, що одержані наукові результати є обґрунтованими, а їх наукова новизна є достовірною. Мету дисертаційної роботи досягнуто – здобувачем розроблено теоретико-методичні положення і надано практичні рекомендації щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Досягненню поставленої мети сприяли логічно сформульовані і реалізовані завдання. Структура дисертації відповідає меті і завданням роботи.

Загалом, дисертаційна робота є структурованою, завершеною роботою, в якій з належною послідовністю та змістовністю висвітлено теоретико-методичні аспекти розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі застосування компетентнісного підходу.

### **3. Наукова новизна отриманих результатів та їх достовірність**

В дисертаційній роботі сформульовано ряд наукових положень, висновків і рекомендацій, сукупність яких являє собою вирішення конкретного наукового завдання щодо логістичного управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту, що має важливе значення для економічної науки та практики, зокрема, підприємств залізничного транспорту.

У першому розділі «Теоретичні основи розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту» удосконалено компонентну структуру трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, проаналізовано зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу, розкрито та обґрунтовано концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

У другому розділі «Компетентнісний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту» здобувачем розроблено модель компетенцій трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, удосконалено процес формування трудового потенціалу та проведено оцінювання рівня розвитку компетенцій керівного складу структурних підрозділів регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

У третьому розділі «Удосконалення інструментарію розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту» розкрито організаційні засади розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту,

запропоновано корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та уdosконалено науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства.

Вивчення дисертаційної роботи Гребенюк Галина Михайлівни дає можливість виокремити конкретні наукові результати, що містять наукову новизну:

*дисертантом уdosконалено:*

- компонентну структуру трудового потенціалу підприємства, яка складається з особистісної компоненти, організаційної компоненти та є сукупністю наявних і потенційних можливостей працівників залізничного транспорту, накопичених у процесі становлення особистості, нових знань, навичок, досвіду, здобутих у результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатність їх ефективно використовувати та нарощувати надалі (с. 29-54);
- систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, яка базується на виділенні системи принципів, застосуванні комплексного підходу до підбору кадрів, визначені вимог до кадрів відповідно до п'ятикластерної моделі компетенцій та запропонованих методів оцінювання претендентів (с. 117-135);
- науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства, що дозволить кількісно оцінювати інтелектуальну складову людських ресурсів (с. 200-209);

*набули подальшого розвитку:*

- концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, що базується на компетентнісному підході, який забезпечує якісні, кількісні та структурні зміни трудового потенціалу персоналу шляхом формування чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу в межах компетенцій, які вони формують, корпоративної культури з впровадженням єдиної системи цінностей (с.75-81);

- п'ятикластерна модель компетенцій підприємств залізничного транспорту, яка, включає такі кластери компетенцій: корпоративні компетенції, професійні компетенції, компетенції результативності та досвіду, потенціалу до розвитку і управлінські компетенції (с. 91-109);
- методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, який полягає у визначені інтегральних показників кластерів компетенцій підприємств залізничного транспорту (с. 143-149);
- корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який ґрунтуються на синтезі корпоративної культури та корпоративної системи мотивації шляхом формування системи цінностей АТ «Укрзалізниця», структурної моделі взаємодії системи розвитку трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства, визначення основних методів та інструментів мотивації (с. 180-189).

#### **4. Теоретична та практична значущість роботи, використання результатів дослідження**

Теоретична та практична значущість отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає у збагаченні теоретичних та методичних положень щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.

Результати дисертаційного дослідження доведені до рівня прикладних напрацювань у вигляді методичних рекомендацій для підприємств залізничного транспорту. Пропозиції щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту використовуються при формуванні Центру розвитку компетенцій трудового потенціалу АТ «Укрзалізниця», механізм функціонування Центру, його організаційно-функціональну структуру та встановлено структурні взаємозв'язки та взаємодію Центру із закладами

вищої освіти можуть бути використанні підприємствами залізничного транспорту при формуванні стратегії розвитку та управління персоналом підприємств.

Зокрема методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, визначення інтегральних показників з урахуванням кластерів компетенцій впроваджено в діяльність регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження результатів дисертації від 18.09.2018 р.).

Результати дослідження використовуються в навчальному процесі для підготовки бакалаврів та магістрів з менеджменту під час викладання дисциплін: «Управління персоналом», «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Самоменеджмент» та дипломного проектування в Дніпровському національному університеті залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна (акт використання результатів від 14.05.2019 р., виданий Дніпровським національним університетом залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна).

## **5. Публікації основних результатів дослідження та відповідність дисертації чинним вимогам, стиль та мова**

Основні наукові положення дисертаційного дослідження, а також відповідні елементи новизни з достатньою повнотою викладено у 20 наукових працях, загальним обсягом 5,51 ум. друк. арк. (з яких особисто здобувачеві належить 5,43 ум. друк. арк.), у тому числі: 9 - статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз, 11 - матеріалів і тез доповідей на науково-практичних конференціях.

Дисертація написана державною мовою, складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (209 найменувань) та 9 додатків, містить 30 рисунків і 9 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 290 сторінок друкованого тексту. За своєю структурою, обсягом та оформленням

дисертаційна робота відповідає чинним вимогам до кандидатських дисертацій; стиль викладання та подача матеріалу досліджень є логічними, послідовними та пов'язаними єдиною цільовою спрямованістю. Мова дисертації лаконічна, коректна та зрозуміла.

Тема і зміст дисертаційної роботи відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

## **6. Оцінка ідентичності змісту автореферату й основних положень дисертації**

Автореферат в цілому відображає зміст дисертаційної роботи та її висновки. В авторефераті достатньою мірою розкрито основні наукові результати, які одержано в процесі дослідження, ступінь новизни розробок, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження.

Зміст сформульованих наукових завдань структурно та логічно узгоджений, їх кількість можна визначити достатньою для розкриття визначеної теми дисертації та досягнення поставленої мети.

Наукові положення дисертації сформульовано конкретно, за кожним з них визначено науковий результат, ступінь новизни та практичне значення.

Автореферат оформлено згідно з вимогами, що висуваються до кандидатських дисертацій.

## **7. Дискусійні положення та зауваження до роботи**

За позитивної оцінки дисертаційної роботи слід звернути увагу на окремі дискусійні моменти:

1. З тексту дисертації п. 1.2. (с. 54-63), не зрозуміло що саме з зарубіжного досвіду автор пропонує використовувати на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту.

2. В п. 1.3. (с. 64-84), який присвячено концептуальному підходу до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту слід було більше уваги приділити формуванню трудового потенціалу підприємства, оскільки від базового рівня трудового потенціалу будуть залежати заходи щодо подальшого його розвитку.

3. Про рівень розвитку персоналу свідчить його компетентність, тому слід було більше уваги приділити такому поняттю як компетентність, а не компетенції.

4. На с. 104 (рис. 2.3) та с. 147 (табл. 2.6) дисертації автор розкриває зв'язок кластерів компетенцій і категорій працівників підприємств залізничного транспорту, проте було б доцільніше показати яким саме компетенціям або в якій мірі повинні відповідати керівники різних рівнів.

5. В п. 3.1. (с. 151-170), в якому запропоновано організаційні засади розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, слід було більше уваги приділити взаємозв'язку, механізму взаємодії суб'єктів навчання, в т. ч. закладів вищої освіти.

6. З тексту дисертації не зрозуміло як запропонований корпоративно-мотиваційний механізм поєднується з існуючими системами мотивації на підприємствах залізничного транспорту.

7. У дисертації не достатньо уваги вділено розкриттю освітніх проблем германіативного розвитку в умовах залізничного транспорту.

Висловлені зауваження й дискусійні положення не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи. Вона є оригінальним, самостійним дослідженням з актуальної проблеми розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

## **8. Загальна оцінка дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота Гребенюк Галини Михайлівни на тему «Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі

компетентнісного підходу» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, в якому автором отримані нові для розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту науково обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують актуальну проблему забезпечення розвитку трудового потенціалу на основі компетентнісного підходу.

Дисертаційна робота відповідає вимогам п. п. 9, 11, 12, 13 та 14 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року № 567, а її автор – Гребенюк Галина Михайлівна заслуговує на присудження їй наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент:**

Професор кафедри управління інноваційною діяльністю  
та сферою послуг Тернопільського національного  
технічного університету ім. Івана Пулля,  
Міністерства освіти та науки України,  
доктор економічних наук, професор



Б. М. Андрушків

Підпис професора кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулля, д.е.н., проф. Андрушківа Б.М. засвідчує:



з наукової роботи  
п.д. *Лоручак*

11204-48/22  
від 21.09.20