

**ВІДГУК**

*офіційного опонента доктора економічних наук, професора*

*Дикань Валерії Володимирівни*

*на дисертаційну роботу Смачило Валентини Володимирівни*

*«Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств», яку подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)*

**1 Актуальність теми дослідження та її зв'язок із науковими програмами**

Стратегічне управління підприємством є динамічним процесом, який відбувається відповідно до впливу чинників зовнішнього середовища, виникнення нових умов досягнення конкурентоспроможності підприємства. Теоретична база стратегічного управління підприємством остаточно ще не сформувалася, що зумовлює зокрема виникнення нових об'єктів стратегічного управління. До одного з таких об'єктів належить персонал підприємства.

Кадри підприємства являють собою особливий вид ресурсів, що мають провідне значення в системі ресурсного забезпечення діяльності будь-якого підприємства, а кадровий потенціал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності його діяльності, впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає напрями його подальшого розвитку. Кадровий потенціал підприємства розглядається сьогодні як основний стратегічний ресурс підприємства, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів та

методів управління цим ресурсом. В зв'язку з цим формування принципів, форм та методів управління кадровим потенціалом підприємства є актуальним науково-практичним завданням.

Можливості формування та успішної реалізації стратегії управління персоналом підприємства визначаються сукупністю наявних та потенційних професійних та особистісних якостей, інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, які визначають спроможність персоналу до трудової активності та складають кадровий потенціал підприємства. Необхідність управління кадровим потенціалом підприємства на засадах концепції синергії та соціальної відповідальності в контексті забезпечення взаємного сталого розвитку обумовлює актуальність дисертаційного дослідження Смачило Валентини Володимирівни.

Наукові результати і висновки дисертаційного дослідження є складовою частиною розробок Харківського національного університету будівництва та архітектури в межах науково-дослідної роботи за темами: «Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції» (номер державної реєстрації 0115U001897); «Дорожня карта розвитку кадрового потенціалу підприємств будівельної галузі» (номер державної реєстрації 0117U003864); «Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища» (номер державної реєстрації 0118U001939); «Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін» (номер державної реєстрації 0118U001941); «Забезпечення національної економічної безпеки в умовах геополітичних трансформацій» (номер державної реєстрації 0118U001942). Тематика дисертаційного дослідження відповідає тематиці зазначених науково-дослідних робіт.

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

Аналіз поданої до захисту дисертації, автореферату та публікацій

дисертанта дозволяє дійти висновку щодо наукової обґрунтованості та достовірності викладених у них результатів, що забезпечується за рахунок актуалізації вибору та творчого використання наукових підходів, чіткого визначення об'єкту та предмету дослідження, мети і завдань дисертаційної роботи, логічного викладення й аргументованого подання отриманих наукових результатів, ретельного вибору та критичного осмислення значної кількості літературних джерел.

Основні питання, які досліджуються автором за наведеними розділами, відображені у роботі, відповідають її меті та завданням, вирішення яких дозволило отримати результати, що мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення. Дисертація має чітку та логічну структуру, науковий стиль викладу матеріалу. Структурно-логічна побудова дисертації відповідає складності об'єкта та предмета дослідження, що дозволило автору здійснити теоретико-обґрунтоване комплексне дослідження проблеми управління кадровим потенціалом транспортних підприємств.

Обґрунтованість та достовірність основних наукових положень дисертації, одержаних результатів, висновків і рекомендацій підтверджується використанням загальнонаукових, теоретичних та спеціальних методів дослідження, аналізом праць вітчизняних і зарубіжних вчених із досліджуваної проблематики, використанням широкого масиву статистичних даних, апробацією результатів дослідження на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Дисертація є самостійною науковою працею, у якій викладено результати комплексного дослідження теоретико-методологічних, концептуальних засад і методичних положень управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на основі реалізації концепцій взаємної соціальної відповідальності та синергії в контексті забезпечення сталого розвитку. Висновки та рекомендації є достовірними, логічно обґрунтованими шляхом професійного використання відповідних методів дослідження: семантично-етимологічного аналізу,

монографічний, історичний, абстрактно-логічний, ієрархічно-фасеточний, методи аналізу та синтезу, системний підхід, статистичного аналізу та графічний, процесний підхід, бінарний підхід, ієрархій, радару, експертний та розрахунково-аналітичний, SMART-підхід, кореляційно-регресійного аналізу, експоненціального згладжування та мінімаксної нормалізації, статистичного групування, кластерного аналізу, матричний.

Про значний рівень обґрунтованості положень дисертації дозволяють стверджувати нижче зазначені її теоретичні та прикладні розробки, пропозиція та висновки.

У першому розділі «Кадровий потенціал як соціально-економічна категорія» розглянуто питання щодо дефініції категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах; виконано рівнево-ієрархічне розмежування соціально-економічної категорії «кадровий потенціал», а також представлено квінтесенцію та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства» та «кадровий потенціал працівника».

Автором проведено ідентифікацію та співвідношення категорій «людський потенціал», «кадровий потенціал», «трудовий потенціал» і визначено доцільність їх застосування залежно від щабля соціально-економічної системи (макро-, мезо-, мікро- або нанорівень) та об'єкту, що визначає наведені рівні (стор. 63-71).

Осмислення різноманітних підходів до визначення сутності соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства» дозволило обґрунтувати доцільність використання системного підходу та сформулювати його авторське визначення як відкритої соціально-економічної системи, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей носіїв потенціалу (кадрів підприємства), що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля забезпечення сталого розвитку. Кадровим потенціалом працівника підприємства є сукупність його здібностей і можливостей, що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні працівнику та підприємству задля

забезпечення взаємного сталого розвитку (стор. 78-83).

Вивчення сутнісного навантаження категорій, що досліджуються, вимагає обґрунтування характеристик КПП. У сучасній економічній думці прийнято розмежовувати кількісні та якісні характеристики КПП при тому, що однакова величина (рівень) КПП може забезпечуватися як більшою чисельністю за низьких якісних характеристик, так і меншою чисельністю, але з більш високими якісними характеристиками.

Автором запропоновано поєднання бінарного та SMART-підходів у єдину процедуру формування масиву характеристик КПП (стор. 99-105), яка відображає чіткі критерії якісних і кількісних характеристик, що дозволяє із загальної їх множини відібрати такі, які б відповідали поставленим умовам і мали однозначне трактування сутнісного навантаження. У результаті відібрано 25 кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу, які в подальшому доцільно поєднати в компоненти та визначити показник або групу показників, що будуть використані для оцінювання рівня КПП.

У другому розділі «Теоретико-методологічні аспекти управління кадровим потенціалом підприємств» визначено теоретико-методичний інструментарій управління кадровим потенціалом, досліджено концепцію синергії соціально-економічних систем взагалі та в управлінні кадровим потенціалом зокрема; розроблено механізм управління кадровим потенціалом підприємства.

Стосовно формування кадрового потенціалу виділено загальні та специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, відповідно до теорії управління. Загальні принципи представлені принципами управління персоналом як носієм кадрового потенціалу, а специфічні – поглиблюють та розкривають їх із урахуванням особливостей та відмінностей кадрового потенціалу від персоналу підприємства (стор. 111-115). До функцій управління КПП запропоновано віднести: цільову – визначає головний орієнтир для руху; аналітичну – надає аналітичний базис; оціночну – дозволяє надати оцінку; планову

– забезпечує формування різнорівневих планів; організаційну – забезпечує упорядкування подій, процесів, осіб у часі та просторі; мотиваційну – формує зацікавленість до виконання завдань та забезпечує винагороду; формування – забезпечує процеси підбору, відбору, створення сукупності кадрів підприємства; використання – забезпечує здійснення процесів залучення кадрів до праці; розвитку – передбачає сукупність дій, спрямованих на підвищення якісного рівня кадрового потенціалу; контрольну – забезпечує інформацією щодо поточного та підсумкового стану відносно досягнення цільових показників (стор. 116-118).

Авторське визначення процесу управління КПП на основі функціонально-процесного підходу із розкриттям сутнісного навантаження кожного етапу та їх взаємозв'язку дозволить врахувати не лише функціональне наповнення, але й послідовність процесу та взаємозв'язки між окремими етапами. Базисні умови формування системи управління КПП, що відрізняють авторське представлення від існуючих, полягають у такому: триєдиність потенціалу як поєднання минулого, теперішнього та майбутнього; наявність/відсутність трудових взаємовідносин із носіями кадрового потенціалу; майбутній, теперішній та минулий КПП, яким здійснюється управління (стор. 118-124).

Систему управління КПП структуровано залежно від стадії трудових відносин працівника з підприємством у розрізі функціонального розподілу: бЕ-стадія – до безпосереднього формування офіційних трудових відносин з підприємством; Е-стадія – безпосередньо офіційні трудові відносини як «працівник-роботодавець»; аЕ-стадія – формування взаємовідносин після завершення офіційних трудових відносин (стор. 126-133).

Автором запропоновано структурування методів управління КПП у розрізі офіційних трудових відносин (стор. 134-137). Стосовно працівників, які на даний момент уособлюють КПП, доцільно застосовувати методи іп-управління в розрізі всіх підсистем за Е-стадією, з особливим акцентом на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу. Діапазон цих методів може змінюватися

залежно від тієї чи іншої класифікації, яка була розглянута. Автором доведено доцільність використання сукупності методів out-управління, які націлені на майбутній або минулий кадровий потенціал підприємства та полягають у формуванні й утриманні взаємовідносин на bE- та aE- стадіях відповідно. Це забезпечить формування оптимального кадрового резерву для підприємства, першочергове повторне залучення висококваліфікованих працівників до праці за необхідності та сприятиме раціоналізації бізнес-процесів.

Автором введено дві класифікаційні ознаки, за якими доцільно групувати методи за фасеточним принципом: «Прояв потенціалу» – методи out-управління (націлені на майбутній та минулий потенціал) та методи in-управління (націлені на теперішній потенціал); «Категорія поколінь» – методи, спрямовані на X-покоління; методи, спрямовані на Y-покоління, методи, спрямовані на Z-покоління (стор. 138-145).

Автором доведено та запропоновано розуміти синергію як явище, що відбувається в процесі взаємодії, характеризується проявом взаємозв'язків між компонентами системи та спрямоване на зміну загальної величини системи (цілеспрямоване, односпрямоване). При цьому синергічний ефект являє собою результат наявності синергії, який проявляється у негативній чи позитивній зміні загальної величини системи в більшій мірі, аніж якщо б складові загальної величини отримали такі зміни окремо (стор. 156-170). Механізм управління КПП базується на врахуванні синергічного ефекту й об'єктивній оцінці ефективності управління кадровим потенціалом за встановленими критеріями (стор. 190-199). Складові механізму включають керівну та керовану системи, послідовність здійснення управлінського впливу задля реалізації управлінського рішення щодо досягнення цілей, що базується на функціональних етапах (аналіз, оцінювання, цілепокладання, планування, організація, мотивація, формування, використання, розвиток, контроль) та забезпечує порівняння досягнутого результату із цільовим, що характеризує управління як ефективне чи неефективне.

У третьому розділі «Теоретико-методичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу підприємства» визначено теоретико-методичні засади структуризації кадрового потенціалу, виконано аналіз методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу, розроблено методику оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

Автором відібрано сім компонент (професійно-кваліфікаційний потенціал, освітній потенціал, психофізіологічний потенціал, соціально-гуманістичний потенціал, культурно-моральний потенціал, інноваційний потенціал, економіко-мотиваційний потенціал), за якими об'єднано кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу (стор. 206-210) та обґрунтовано сукупність якісних компонент кадрового потенціалу та його кількісний базис, що дозволило у взаємозв'язку з характеристиками визначити перелік показників кадрового потенціалу за двома рівнями: підприємства та працівника (стор. 210-215).

Запропоновано ієрархічно впорядковану структурно-логічну послідовність використання методичного інструментарію оцінювання КПП, де виділено методичні підходи: вартісний, порівняльний, суб'єктивний, факторний, результативний, ресурсний, інтегральний, у межах яких формуються методики оцінки КПП відповідно до можливостей та потреб підприємства, із використанням різноманітних груп методів, які можуть бути класифіковані за різними ознаками та оптимізуватися в межах певних підходів (стор. 238-239).

Науково-методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу підприємства базується на врахуванні двох аспектів – кадрового потенціалу  $r$ -го працівника (КПр) та кадрового потенціалу підприємства і наявності синергії, що виникає (стор. 248-252). Автором запропоновано виконувати оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства у розрізі таких однорідних кадрових груп: керівники, фахівці, працівники, застосовуючи для їх оцінювання притаманні лише їм компоненти та характеристики (стор. 257-259).

У четвертому розділі «Сучасний стан та тенденції управління кадровим



потенціалом транспортних підприємств» охарактеризовано підприємства транспортної галузі України, проаналізовано тренди та фактори впливу на кадровий потенціал транспортних підприємств, виконано оцінювання рівня кадрового потенціалу та ефективності управління ним.

На основі проведеного дослідження автором встановлено, що кадровий потенціал транспортного підприємства (КПТП) – відкрита, динамічна соціально-економічна система, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів транспортного підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні транспортному підприємству задля сталого розвитку. Як і на будь-яку соціально-економічну систему, на КПТП здійснюють вплив різноманітні внутрішні та зовнішні детермінанти та екстерналії, що й характеризують його стан (стор. 281-283).

У п'ятому розділі «Стратегічне управління кадровим потенціалом транспортних підприємств» розроблено стратегічний інструментарій управління кадровим потенціалом транспортних підприємств, запропоновано напрямки підвищення ефективності управління ним та сформовано концепцію соціально відповідального управління кадровим потенціалом транспортних підприємств.

Відповідно до запропонованого механізму управління КПТП на засадах синергії автором передбачено на завершальних етапах процесу управління вибір способу обґрунтування стратегії, її формування, реалізацію та контроль за виконанням і результатами (стор. 345-348). Стратегія управління КПТП розробляється на основі оціночного підходу щодо кадрового потенціалу, в основу якого покладено наявність синергії та її тип – управлінська чи кадрова, а також визначається тип управління – ефективне чи неефективне. Різні співвідношення величин КПТП та суми кадрових потенціалів працівників із еталонним значенням дозволяють сформулювати 4 варіанти, які характеризують різний стан управління КПТП. Умовою ефективності управління є максимальне наближення до 1. Розрахунок величини та знаку синергії дозволяє визначити напрямок необхідних

змін. Відповідно до встановлених особливостей ситуації кожного напрямку розкрито поточний стан та сутність рекомендованої стратегії (стор. 349-357).

У результаті проведеного дослідження сформульовано авторське розуміння соціально відповідального управління кадровим потенціалом транспортних підприємств – воно повинно передбачати такі управлінські дії, які були б спрямовані на розвиток кадрового потенціалу на основі синергії для власника (керівництва) та працівників підприємства, що забезпечило б сталий розвиток потенціалу всіх учасників процесу (стор. 370-371) та репрезентовано виокремлення КСВУКПТП як окремої складової в загальній концепції соціально відповідального управління суб'єктом господарювання, базисом якого є філософія, цінності та місія підприємства (стор. 372-381). Базуючись на функціонально-процесному підході до управління кадровим потенціалом, запропоновано модель соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства (стор. 382-384).

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

Наукова новизна отриманих результатів, що представлені в дисертації та авторефераті, полягає в розробці теоретико-методологічних, концептуальних засад і методичних положень управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на основі реалізації концепцій взаємної соціальної відповідальності та синергії в контексті забезпечення сталого розвитку.

Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

- розроблено науково-методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу підприємства, який враховує дуальність соціально-економічної системи (складається з систем більш низького рівня та належить до системи більш високого рівня) та базується на оцінці сукупності окремих кадрових потенціалів

працівників та підприємства загалом, що передбачає виконання чотирьох етапів: підготовчого, відбіркового, аналітичного та контрольного. Запропоновано під час оцінювання перевіряти розрахункові фактичні величини на: наявність синергії, яка виникає під час взаємодії окремих потенціалів; відповідність цільовому значенню, яке встановлено керівництвом; відповідність еталонному значенню, яке обумовлено експертами або має математично обґрунтований характер; напрям динамічних змін величин кадрового потенціалу. Це дозволило розробити стратегічно-орієнтовані напрями розвитку підприємства та реалізувати оптимальний сценарій їх впровадження (с. 248-257);

- розроблено концептуальні положення соціально відповідального управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на засадах забезпечення логічної взаємодії типових структурних складових (мети, завдань, суб'єкта, об'єкта, принципів, підходів, функцій управління, методик та ін.), у яких системотворчою ознакою є імплементація соціальної відповідальності управління кадровим потенціалом транспортного підприємства в загальний управлінський процес, що в сукупності сприятиме розробці ефективних підходів і методів управління кадровим потенціалом та забезпеченню сталого розвитку підприємства (с. 372-381);

- сформовано механізм управління кадровим потенціалом підприємства, що побудований на концептуальних засадах синергії взаємодії кадрового потенціалу підприємства в цілому та потенціалів його окремих працівників та який є складним динамічним процесом, який передбачає формування управлінських впливів зі зміни або підтримки відповідних видів кадрових потенціалів та дає змогу визначити ефективність управління, ідентифікувати наявність синергії, раціональність й оптимальність синергічної взаємодії (с. 195-202);

- обґрунтовано теоретичні положення формування стратегій управління кадровим потенціалом підприємства, в основу яких покладено поєднання базово-орієнтованих параметрів ефективності управління та умов виникнення синергії

взаємодії кадрових потенціалів підприємства і працівників, що є підставою для визначення чотирьох типів стратегій (удосконалюючі human improving, management-improving та management&human improving; підтримувальна supporting). Це дозволило забезпечити ефективність управління підприємством і його кадровим потенціалом у стратегічній перспективі (с. 346-352);

- удосконалено теоретичний базис дослідження через уточнення сутності понять «кадровий потенціал підприємства» та «кадровий потенціал працівника» на підставі їх розгляду як відкритої соціально-економічної системи, які, на відміну від існуючих, характеризуються сукупністю здібностей і можливостей носіїв потенціалу (для підприємства) та сукупністю власних здібностей і можливостей (для працівника), що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля сталого розвитку. Це дозволило розширити теоретичний базис дослідження та поглибити наукові знання про природу кадрових потенціалів (с. 73-93);

- архітектоніку трансформації кадрового потенціалу транспортного підприємства, яка, на відміну від існуючих, враховує тенденції впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, різнорівневих трендів і особливостей функціонування транспортної галузі на процес управління кадровим потенціалом транспортного підприємства, що дозволило визначити напрями зміни кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу та сприяло вибору найбільш дієвого управлінського інструментарію (с. 282-326);

- систему стратегій управління кадровим потенціалом транспортного підприємства, вибір яких, на відміну від існуючих, базується на комплексі критеріїв ефективності синергічної взаємодії різних рівнів кадрового потенціалу. Система стратегій структурована за стадіями офіційних трудових відносин носіїв кадрового потенціалу з роботодавцем та спрямована на формування регуляторів зменшення або усунення негативного впливу дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємств, що дозволить

отримати соціально-економічний ефект від реалізації стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства (с. 353-358);

- дворівневу систему оціночних показників кадрового потенціалу підприємства та окремого працівника, у якій, на відміну від існуючих, уніфіковані різновекторні кількісні та якісні показники. Її використання дозволить здійснювати ефективне управління кадровим потенціалом та сприятиме своєчасному впровадженню комплексу коригувальних заходів стратегічного розвитку підприємства (с. 204-227);

- методичний підхід до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує три рівні ефективності управління в розрізі сукупності досліджуваних компонент і рівнів кадрового потенціалу (керівник, фахівець, робітник). Це дозволяє врахувати інтереси як керівної системи, так і керованої з метою оптимізації процесу управління за його етапами (с.258-260);

- модель соціально відповідального управління кадровим потенціалом транспортного підприємства, яка, на відміну від існуючих, розглядається як сукупність взаємозв'язаних аналітично-планової, організаційно-мотиваційної та контрольної функцій, а також інформаційного та структурно-функціонального забезпечення, що створюють основу для збалансованого формування та використання кадрового потенціалу підприємства (с. 381 – 391);

- теоретико-методичні засади структуризації системи управління кадровим потенціалом підприємства, що, на відміну від існуючих, базуються на визначенні змісту елементів системи за стадіями офіційних трудових відносин носіїв кадрового потенціалу з роботодавцями з врахуванням різних за часом реалізації видів кадрового потенціалу, що спрямовано на забезпечення ефективності управлінських процесів (с. 128-133);

- класифікація методів управління кадровим потенціалом підприємства на основі ієрархічно-фасетного підходу, яка, на відміну від існуючих, доповнена

класифікаційними ознаками «Категорія поколінь» (X-, Y-, Z-покоління) та «Прояв потенціалу» (*out*-управління й *in*-управління), що відрізняється більшою гнучкістю і дозволяє враховувати стадію, на якій здійснюється процес управління та особистісні характеристики носія кадрового потенціалу під час прийняття управлінських рішень (с. 134-145);

- теоретичні положення синергічного управління кадровим потенціалом підприємства, які, на відміну від існуючих, враховують наявність двох типів синергічних ефектів, що виникають під час управління кадровим потенціалом, і двох джерел синергічного ефекту – кадрової й управлінської синергії. Це дозволило визначити синергічний ефект як певний додатковий результат, що виникає внаслідок управлінського впливу на взаємодіючу сукупність окремих кадрових потенціалів працівників підприємства з метою їх скоординованої дії задля забезпечення взаємного сталого розвитку (с. 156-186).

#### **4 Практичне значення отриманих результатів**

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації можуть бути використані в процесі управління кадровим потенціалом підприємств, дозволять підвищити ефективність управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу та реалізації процесу управління на підприємствах транспорту та в інших сферах економіки.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема, методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві була впроваджена в систему менеджменту ЕЦВРНГО ГПУ «Шебелинкагазвидобування» (акти впровадження №2 і №3 від 15.01.2018р.); окремі положення методики оцінювання кадрового потенціалу на підприємствах було апробовано на даних ПрАТ «Трест Житлобуд-1» (акт впровадження №8 від

15.12.2017р.), ТОВ «САТП – 2001» (акт впровадження №18 від 04.04.2019р.) та ТОВ «Горавтотранс» (акт впровадження №83/249 від 23.05.2019р.); положення щодо управління кадровим потенціалом з урахуванням синергії впроваджено в діяльності ПП «Аксікон» (акт впровадження №5/109 від 11.04.2019р.); методика оцінювання кадрового потенціалу та методичний інструментарій з урахуванням теорії поколінь було впроваджено у ПАТ «КАТП-2006» (акт впровадження №68-41 від 27.05.2019р.), АТ «Восток» (акт впровадження №128-19 від 16.04.2019р.); модель управління кадровим потенціалом на засадах соціальної відповідальності керівництва та працівників підприємства апробовано у ТОВ «М.С.А.» (акт впровадження №8 від 09.04.2019р.); методичний підхід до вибору стратегій управління кадровим потенціалом підприємств за стадіями трудових відносин «працівник-роботодавець» розглянуто та рекомендовано до використання в діяльності Харківського обласного центру зайнятості (акт впровадження №251/19-А від 17.04.2019р.).

Теоретичні положення синергічного управління кадровим потенціалом та соціально відповідального управління кадровим потенціалом на підприємствах використано в діяльності громадської організації «Лабораторія креативних ідей» (акт впровадження №б/н від 17.06.2019р.) під час проведення навчання та тренінгів.

Теоретичні та практичні розробки, що представлені в дисертаційному дослідженні використовувалися в освітньому процесі Харківського національного університету будівництва та архітектури під час викладання навчальних дисциплін «Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Соціальна відповідальність», «Європейські практики стійкого розвитку кадрового потенціалу» та під час виконання випускних кваліфікаційних робіт магістрів, що підтверджується актом впровадження (акт впровадження №117/250 від 20.06.2019р.).

Наукову розробку «Трудовий потенціал України: концепція та аналіз» відмічено в Аналітичній записці Міжнародної науково-практичної конференції

«Україна – Болгарія – Європейський Союз: сучасний стан та перспективи» (24.09-01.10.2016р. м. Варна, Болгарія), що підтверджується актом впровадження результатів науково-дослідницької роботи (акт №137 від 26.09.16р.).

Здобувачу належать авторські свідоцтва на наукові розробки, які виконані ним особисто: «Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії» (свідоцтво №79761 від 13.06.2018р.); «Методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві» (свідоцтво №79919 від 26.06.2018р.); «Концепція синергії в соціально-економічних системах» (свідоцтво № 88722 від 21.05.2019р.); «Обґрунтування методу оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві» (свідоцтво №88721 від 21.05.2019р.) та у співавторстві: «Оцінка соціальної відповідальності будівельного підприємства» (автори: Смачило В.В., Баляба В.О. свідоцтво №69325 від 22.12.2016р.); «Пріоритети та загрози трансформації зайнятості в Україні» (автори: Смачило В.В., Устіловська А.С. свідоцтво №80397 від 19.07.2018р.).

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

Теоретичні та методичні положення, що викладені в дисертації оприлюднені, у 76 наукових працях (загальним обсягом 45,08 друк. арк., з них особисто автору належать 40,66 друк. арк.), в склад яких входять: 1 одноосібна монографія, 1 колективна монографія, 27 статей у наукових фахових виданнях (з них 27, що входять до наукометричних баз даних), 6 – в інших виданнях; 6 – авторських свідоцтв; 35 – матеріали і тези доповідей на науково-практичних конференціях.

Це дає підстави для висновку, що результати дисертації були своєчасно оприлюднені, а їх кількість і обсяг відповідають встановленим вимогам до публікації основних положень дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Основні положення, висновки та результати дисертаційної



роботи були оприлюднені автором на міжнародних науково-практичних конференціях. Автореферат відображає основний зміст дисертації та містить лише ті положення та висновки, які висвітлені у дисертації.

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

Дисертаційна робота Смачило В.В. логічно структурована, складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 562 сторінок, у т. ч. основний текст займає 399 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 83 рисунками, 72 таблицями та доповнено 23 додатками. Список використаних джерел налічує 468 найменувань.

Оформлення дисертаційної роботи відповідає встановленим вимогам до наукових робіт, поданих на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Дисертація написана державною мовою з дотриманням наукового стилю та використанням у дослідженні спеціальної термінології. Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням і визначає структуру роботи; розділи дисертаційного дослідження взаємопов'язані між собою. Структура дисертаційної роботи узгоджується з назвою, метою та завданнями; наукові положення викладено конкретно і логічно; висновки та рекомендації, наукові розробки, представлені в роботі, деталізовані здобувачем і в більшості доведені до можливості практичного використання.

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

Оцінюючи представлену дисертаційну роботу в цілому позитивно, слід відмітити деякі дискусійні положення та зауваження:

1. В роботі проведено кластеризацію десяти транспортних підприємств (п. 4.3, с. 327-341), що дозволило виділити однотипні групи з однорідними характеристиками, що стало основою для формування рекомендацій, які впроваджено на двох підприємствах різних кластерів (п. 5.3). Доцільно було б розширити вибірку для кластеризації із більшої кількості транспортних підприємств, а імплементацію здійснити на основі даних підприємств кожного кластеру.

2. Авторка наголошує на необхідності здійснення управління кадровим потенціалом підприємств на засадах соціальної відповідальності (пп. 1.2 с. 92-93), проте не розкриває взаємозв'язку соціальної відповідальності з концепцією сталого розвитку. Таке твердження щодо взаємозв'язку є логічним та зрозумілим, але потребує більш детального обґрунтування.

3. Під час аналізу принципів управління кадровим потенціалом, вони розглядаються в розрізі базових функцій управління (рис. 2.3, с. 115), але в подальших дослідженнях автор розширює перелік функцій, що покладено в основу функціонально-процесуального підходу до управління кадровим потенціалом підприємства (рис. 2.5). Вважаємо, що таке розширення у розрізі стадій офіційних трудових відносин потребує більш детального обґрунтування.

4. Авторкою проводилося дослідження пріоритетності застосування методів управління в розрізі теорії поколінь (с. 139-144, табл. 2.6., рис. 2.7). Враховуючи різницю трудової поведінки осіб різного віку, це є доцільним, але вважаємо, що необхідна більш глибока деталізація методів управління та розширення вибірки респондентів.

5. В пп. 2.2 та 2.3 дисертанткою проаналізовано значний масив теоретичних напрацювань щодо синергії в соціально-економічних системах та під час управління. Врахування цих положень є доречним під час управління кадровим потенціалом підприємств та вирізняється варіативністю способів

розрахунку. Тому потребує додаткового обґрунтування авторський підхід до врахування синергії під час управління кадровим потенціалом.

6. Авторкою запропоновано процедуру зведення одиночних показників кадрового потенціалу підприємства та працівника (рис. 3.3), що дало можливість побудувати дворівневу систему оціночних показників (рис. 3.4). Дискусійним є визначення часткових показників за компонентами (табл. 3.3).

7. У запропонованій авторкою методиці оцінки кадрового потенціалу підприємства (рис. 3.9), на контрольному етапі передбачено перевірку за чотирма блоками, але під час розрахунків використовувалося лише два. Вважаємо, що необхідно було застосувати всі чотири блоки під час імплементації та апробації даної методики.

Зазначені зауваження та недоліки мають дискусійний характер, але в цілому не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.

## **8 Загальний висновок**

Ретельне вивчення й аналіз дисертаційної роботи Смачило Валентини Володимирівни «Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств» дає підстави зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значущістю дисертація є завершеною науковою працею, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують конкретну наукову проблему – розробку теоретико-методологічних, концептуальних засад і методичних положень управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на основі реалізації концепцій взаємної соціальної відповідальності та синергії в контексті забезпечення сталого розвитку.

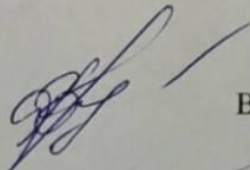
У цілому у роботі слід визначити виконаними вимоги, що ставляться до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Актуальність теми обґрунтовано; мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження чітко визначено. Висновки і рекомендація, сформульовані автором, відзначаються науковою новизною та мають практичну значущість. Дисертаційне дослідження повною мірою відповідає профілю вченої ради Д 64.820.05 та паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Все вищезазначене дозволяє стверджувати, що дисертаційне дослідження Смачило Валентини Володимирівни на тему «Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств» відповідає пунктам 9, 10, 12, 13, 14 Порядку присудження наукових ступенів (затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. №567 зі змінами), а її автор Смачило Валентина Володимирівна заслуговує присвоєння наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

професор кафедри управління та  
адміністрування Навчально-наукового  
інституту «Каразінська школа бізнесу»  
Харківського національного  
університету імені В.Н. Каразіна,  
доктор економічних наук, професор

  
Валерія ДИКАНЬ

Підпис засвідчую  
Начальник служби управління  
персоналом



  
Від ~~27~~ отримано  
спеціалізованою вченою  
радою Д 64.820.05  
27 квітня 2014 р.  
Учений секретар  
Чирнобровка І.В. 