

Спеціалізованій вченій раді К 23.073.03  
Центральноукраїнського національного  
технічного університету

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**ЧЕРНУШКІНОЇ ОКСАНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**  
**на дисертацію Дудка Сергія Вікторовича**  
**«Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі**  
**євроінтеграції України», подану на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук за спеціальністю**  
**08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика**

**Актуальність теми дисертаційного дослідження.** Важливою передумовою успішного руху України у напрямі євроінтеграції, побудови інноваційної економіки є наявність освічених, компетентних, вмілих, мобільних, активних працівників, відповідальних за долю підприємства і країни.

Водночас, вимоги європейських ринків праці до рівня професійних компетентностей працівників швидко зростають. Відбуваються кардинальні зміни у змісті праці, інноваційні зрушення у зайнятості. Швидке старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок зобов'язує країни запроваджувати принципи безперервного професійного розвитку працівників, вдосконалювати систему освіти. Зростання вимог до рівня професійності, ділових якостей і компетентності працівників ставить за необхідне запровадження на підприємствах системного підходу до політики розвитку працівників, формування та застосування системи мотивації професійного розвитку персоналу. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації професійного розвитку дає змогу розробити ефективну політику в галузі трудових відносин, дозволить підприємству досягти позитивних результатів діяльності. Українські підприємства суттєво відстають від новітніх тенденцій у професійній підготовці персоналу та його мотивації. З боку української економічної науки проблема мотивації професійного розвитку персоналу є недостатньо вивченою, що ускладнює її розв'язання на практиці.

Враховуючи це, нагально необхідним стає науковий пошук шляхів вдосконалення мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України. Тому тему, яку обрав Дудко Сергій Вікторович для дисертаційного дослідження, слід визнати актуальною, напрямок дослідження таким, що потребує схвалення.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота Дудка Сергія Вікторовича була виконана у відповідності з науковими планами Центральноукраїнського національного технічного університету, зокрема, стала складовою науково-дослідних робіт «Освітньо-професійні чинники зростання соціального капіталу» (державний реєстраційний номер 0114U003730; ОК 0216U004026), «Удосконалення мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0114U007217), в межах виконання яких автором досліджено особливості освітньо-професійного розвитку працівників та визначено основи функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна.**

Наукові положення, висновки та пропозиції, що знайшли відображення в дисертації Дудка Сергія Вікторовича на тему «Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України», повною мірою досліджені та обґрунтовані, про що свідчить структурна побудова та зміст роботи.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень забезпечується: вивченням дисертантом значного обсягу наукових джерел з економічної теорії, економіки праці, соціальної економіки та політики, зокрема наукових праць, присвячених професійному розвитку персоналу, мотиваційному менеджменту; використанням сучасних методів дослідження (аналітичного, діалектичного, системного підходу, економіко-статистичного, економіко-математичного моделювання, соціологічного та експертних оцінок, графічно-аналітичного); апробацією наукових результатів на наукових конференціях (міжнародних і всеукраїнських), публікаціями отриманих наукових результатів, а також використанням сучасної інформаційної бази, що включає офіційні дані Державної служби статистики України, Євростату, міжнародних організацій.

Достовірність та об'єктивність наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації, підтверджується як належним рівнем теоретичного обґрунтування, проведеного на основі вивчення та аналізу праць вітчизняних і зарубіжних вчених, так і логічним зв'язком з поставленою метою і основними завданнями.

Поставлена мета, що полягала в узагальненні теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України, досягнена. Висновки та пропозиції, сформульовані за результатами дослідження, є логічними і повною мірою відображають основні результати, що впливають з мети та поставлених завдань дисертаційної роботи.

Дисертаційну роботу відрізняє продуманість структури, теоретично виважені докази та практична націленість отриманих результатів, які є науково обґрунтованими, характеризуються науковою новизною.

**Наукова новизна** результатів дисертаційної роботи Дудка Сергія Вікторовича визначається сукупністю наукових положень, висновків і рекомендацій теоретичного, методичного і практичного характеру, спрямованих на вирішення проблеми недосконалого регулювання мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України.

До найважливіших результатів даного наукового дослідження, які характеризуються науковою новизною та мають важливе значення для науки і практики, можна віднести такі:

Сергій Вікторович Дудко розробив та реалізував в роботі оригінальний науковий підхід до структурно-функціональної побудови моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, що базується на обґрунтуванні тісного взаємозв'язку між професійним розвитком людини і розвитком соціуму (с. 167-179). Наукова цінність запропонованої моделі механізму полягає в тому, що вона доводить необхідність одночасного мотиваційного впливу на соціальних партнерів на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях в інтересах спільної участі у забезпеченні професійного розвитку працівників підприємств (с. 171, рис. 3.1). Погоджуюсь з авторською позицією, що «проблема мотивації професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств не може бути вирішена суто на мікроекономічному рівні» (с. 166). Автор переконливо обґрунтовує мету, розкриває принципи, функції, структурні складові механізму мотивації (блоки механізму з визначенням цільових орієнтирів та особливостей мотиваційного впливу), його інструменти, науково-методичне забезпечення (с. 173), що включає авторські методики оцінювання персоналу, діагностики ефективності мотивації. Пояснюючи специфіку дії механізму на різних економічних рівнях, здобувач доповнює загальну схему механізму окремими схемами (рис. 3.2, 3.3, 3.4 на с. 174, 176, 178 відповідно), що ілюструють функціонування блоків механізму на рівнях країни, регіону, підприємств.

Слід відмітити безперечно нове системне бачення можливостей адаптації розробленої моделі механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств до завдань інтеграції в ЄС. Такі можливості автор розкриває через вдосконалення системи мотиваційних чинників та важелів, розширення і горизонтальної, і вертикальної взаємодії соціальних партнерів, їх співучасті у витратах, пов'язаних з інвестуванням у професійний розвиток, заохочення працівників до безперервного професійного навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації (с. 173-174).

Серед положень наукової новизни з рубрикою «удосконалено» слід відзначити науково-методичний підхід до визначення стану професійного розвитку персоналу підприємств. Автор не лише поглибив порівняльну оцінку тенденцій професійного розвитку в Україні та ЄС (с. 83-114), здійснив комплексну оцінку ролі впливових чинників (с. 115-141), чим розширив аналітичну базу для пошуку цілеспрямованих заходів, а й запропонував визначення показників прогресивності (регресивності) такого розвитку (с.107-110, формула (2.1)). Це є важливим для об'єктивної оцінки динаміки процесів професійному розвитку персоналу вітчизняних підприємств.

З теоретичної і прикладної точки зору заслуговує на увагу вдосконалення методичного інструментарію оцінки дієвості мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, яку доповнено засобами діагностики з урахуванням оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і його мотивованості на результати трудової діяльності (с. 157-162); сценарного підходу до варіативного моделювання зв'язку професійного розвитку персоналу і підвищення продуктивності праці (с. 152-155). Ці розробки збагачують методичний інструментарій мотиваційного менеджменту.

Окремо слід відмітити систематизацію методів і технологій управління мотивацією професійного розвитку персоналу (с. 71-86, Додаток А, таблиця А.12), до складу яких додатково включено розроблену автором технологію оцінювання персоналу (с. 83-86). Новизна підходу полягає в тому, що Дудко Сергій Вікторович запропонував процедури поетапного комплексного оцінювання професійних компетентностей та якісних характеристик персоналу, його мотивованості в межах професійних груп, а також інфографічний супровід такого оцінювання, що відображає динаміку професійного розвитку та стану мотивації персоналу. Це відкриває додаткові можливості для гнучкого вибору важелів стимулювання в залежності від змін у професійних компетентностях конкретних працівників.

На основі систематизації наукових підходів автором розвинуто понятійний апарат, що стосується професійної підготовки, професійного навчання, професійного розвитку загалом (с. 36-40). Поглиблено трактування поняття «професійний розвиток персоналу підприємств» з позицій розгляду його сутності на рівні працівника і на рівні підприємства (с. 39), що акцентує увагу на необхідності узгодження інтересів соціальних партнерів у сфері професійного розвитку. Уточнено формулювання сутності поняття «мотивація професійного розвитку» (с. 52).

В роботі автору вдалося суттєво поглибити змістовну характеристику процесу мотивації професійного розвитку (с. 46-70) за рахунок визначення специфіки чинників формування і руйнації мотивів професійного розвитку у роботодавців і найманих працівників (с. 58-60, 62-63), регуляторів мотиваційного впливу в межах окремих професійних груп (с. 62, рис. 1.5), розробки циклограми мотиваційного процесу особистості (рис. 3.5), визначення сутності механізму мотивації у сфері професійного розвитку (с. 65), трактування сутності мотиваційного забезпечення професійного розвитку (с. 180), що загалом сприяє подальшому розвитку мотиваційних теорій.

Наукова новизна також притаманна розробленим науково-практичним рекомендаціям щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу українських підприємств на етапі руху у напрямі євроінтеграції (с. 181-199, таблиця 3.2). Їх розробка базується на результатах багаторівневої оцінки тенденцій у мотивації професійного розвитку працівників підприємств в Україні і країнах ЄС (с. 88-162). Вибір прийнятних стимулів передбачається на основі застосування запропонованої дисертантом методики діагностики ефективності мотивації (с. 183-189,

таблиця 3.1). Цікавими і змістовними є рекомендації щодо підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку персоналу за рахунок їх співучасті у витратах й тісної взаємодії на різних економічних рівнях в організації та фінансуванні безперервного професійного розвитку працівників (с. 199-211). Заслужують на увагу також пропозиції автора щодо гнучкого використання системи заохочень і системи стягнень (штрафних санкцій) для регулювання зацікавленості соціальних партнерів у належній якості професійного розвитку працівників та підвищення їх відповідальності за взяті зобов'язання в межах колективних договорів (трудових угод) (с. 201-202).

**Практичне значення висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації,** полягає в тому, що за змістом вони слугують науково-методичними рекомендаціями, орієнтованими на посилення взаємодії соціальних партнерів на різних економічних рівнях в питаннях організації безперервного професійного розвитку персоналу підприємств та вдосконалення його мотиваційного забезпечення.

Пропозиції Дудка Сергія Вікторовича враховані Департаментом соціального захисту населення Кіровоградської обласної державної адміністрації в процесі підготовки заходів щодо вдосконалення колективно-договірного регулювання праці в частині інвестування у розвиток персоналу, створення сприятливих умов для безперервного навчання та перенавчання зайнятого населення.

Науково-методичні та практичні рекомендації використано в діяльності Кіровоградської обласної організації профспілки працівників освіти і науки України під час підготовки нарад з головами профспілок та пропозицій щодо розвитку соціального партнерства в регіоні.

Запропоновані інструменти мотиваційного впливу знайшли практичне запровадження в діяльності ТОВ «Автогаз-ОІЛ», що сприяло вдосконаленню колективного договору, планів соціального розвитку колективу підприємства.

Окремі результати дослідження запроваджено у навчальний процес Центральноукраїнського національного технічного університету при викладанні навчальної дисципліни «Економіка праці та соціально-трудові відносини». Впровадження наукових результатів в практичну діяльність установ, організацій, підприємств підтверджено відповідними довідками.

**Повнота викладу основних результатів дисертаційного дослідження в опублікованих працях.** Результати дисертаційної роботи опубліковано у 16 наукових працях загальним обсягом 6,15 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,10 друк. арк. Публікації включають 5 статей у наукових фахових виданнях України, з них 3 включено до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття – у зарубіжному науковому виданні, 9 публікацій – в інших виданнях та матеріалах наукових конференцій. Наведені публікації повною мірою відображають основні наукові результати дисертації.

Результати дисертації достатньою мірою апробовані. Основні положення і висновки були викладені й обговорені на 6 міжнародних і 3 всеукраїнських науково-практичних конференціях.

**Мова, стиль та оформлення дисертації й автореферату.** Дисертація та автореферат написані державною мовою, грамотно, науковим стилем. Наукові терміни, що вживаються у дослідженні, є загальноновизнаними. Викладення завдань та результатів досліджень, положень наукової новизни, висновків і рекомендацій є доступним для сприйняття, логічним та добре структурованим.

Дисертаційна робота містить додатки, які доповнюють та розширюють її положення. Автореферат за змістом відповідає основним положенням дисертації, повною мірою відображає її структуру та логіку викладення матеріалу. Оформлення дисертаційної роботи та автореферату відповідає вимогам державних стандартів та Міністерства освіти і науки України.

**Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.** Разом з тим, позитивно оцінюючи досягнуті результати та наукову новизну положень дисертаційного дослідження Дудка Сергія Вікторовича, необхідно висловити зауваження стосовно окремих аспектів роботи, які є дискусійними та потребують уточнення:

1. Поділяючи точку зору автора, що «на сучасних підприємствах, які займаються інноваційною діяльністю, регулятори мотивації професійного розвитку мають суттєві відмінності для різних категорій працівників», слід водночас зауважити, що наведені на рис. 1.5 (с. 62) регулятори мотивації професійного розвитку в межах окремих категорій працівників, зокрема, менеджерів, фахівців і робітників, такі відмінності ілюструють дещо фрагментарно і потребують більш розширених коментарів.

2. Відмічаючи авторський внесок у розробку технології оцінювання персоналу в системі управління мотивацією професійного розвитку, зокрема, запровадження інфографічного супроводу оцінювання (с. 83-86), необхідно зауважити, що було б практично корисним і доцільним викласти методіку оцінювання персоналу більш детально та, зокрема, пояснити, ким буде здійснюватись пропонована оцінка і як саме буде забезпечуватись її об'єктивність.

3. На с. 112-113 дисертант справедливо підкреслює, що «частка витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг) в середньому по Україні упродовж 2012-2017 рр. коливалася від 13,2 % до 13,4 %, що у 3-5 разів менше аналогічного показника в розвинених європейських країнах». Дійсно, орієнтація роботодавців на дешеву робочу силу перешкоджає формуванню мотивації безперервного професійного розвитку, оскільки обмежує можливості для нормального відтворення та розвитку найманих працівників (с. 113, 137-138). Однак, в роботі не знаходимо пропозицій, яким же чином можна в Україні відійти від моделі економіки, орієнтованої на дешеву робочу силу, і досягти високої оплати праці для персоналу, який безперервно навчається і набуває затребуваних компетентностей (знань, вмінь, досвіду) на підприємствах.

4. У другому розділі роботи автор декілька сторінок присвячує обґрунтуванню наукових положень щодо оцінки ефективності мотивації професійного розвитку, яка не може бути однаковою з боку роботодавців і найманих працівників, оскільки не завжди співпадають цілі керівництва підприємства і персоналу, їх уявлення про співвідношення результатів трудової діяльності і витрат, пов'язаних із мотивацією (с.147-147). Ці наукові положення, а також рисунок 2.16, що відображає систему цілей та мотивів персоналу і керівника підприємства (с. 143), було б доречно розмістити не у другому, а в першому, теоретичному розділі дисертаційної роботи.

5. Погоджуючись з авторською позицією в тому, що оцінювання отриманого доходу від праці в якості середньомісячної заробітної плати штатних працівників слід здійснювати у тісному зв'язку з рівнями освіти (с.147-149), необхідно зауважити, що відповідний тренд в дисертаційній роботі проілюстровано лінійною залежністю без підтвердження її достовірності коефіцієнтом апроксимації (рис. 2.18 на с. 149).

6. На рисунку 3.6 «Місце відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку у системі соціально-трудоких відносин» автором замість традиційних трьох сторін соціально-трудоких відносин (держава, роботодавці, профспілки) наведено чотири, тобто додатково стороною виокремлено громадські організації. Така точка зору має право на існування, проте потребує додаткових пояснень, адже, на відміну від країн ЄС, громадські організації в Україні поки не мають суттєвого впливу на соціальний діалог, зокрема в питаннях мотивації професійного розвитку персоналу підприємств.

7. На с. 189-190 автор наводить низку цікавих пропозиції щодо вдосконалення матеріальних стимулів до безперервного професійного розвитку, зокрема на основі грейдування заробітної плати, формування соціальних та компенсаційних пакетів та ін. Прикладна цінність цих рекомендацій була б значно більшою, якби автор доповнив надані рекомендації окремими прикладами побудови індивідуального компенсаційного пакету або проектування заробітної плати з використанням грейдів.

Водночас, зазначені зауваження не знижують наукової і практичної цінності основних положень дисертації, зроблених висновків і сформульованих рекомендацій, а підкреслюють актуальність, складність та комплексність обраної теми.

**Загальний висновок.** Дисертаційна робота Дудка Сергія Вікторовича на тему «Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України» є завершеною науковою працею, в якій отримано нові науково-обґрунтовані результати, які полягають у розробленні теоретичних положень, методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України. Тема та зміст дисертації відповідає паспорту спеціальності 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика.

Дослідження виконано автором самостійно на достатньо високому теоретико-методологічному рівні. Основні положення та отримані наукові результати висвітлено у публікаціях автора. Автореферат дисертації ідентично відображає структуру і зміст роботи, основні положення, отримані наукові результати, сформульовані висновки і рекомендації та не містить інформації, що є відсутньою у дисертаційній роботі.

Дисертація має наукове та практичне значення, належним чином структурована, порядок викладення матеріалу відображає послідовність проведеного автором дослідження.

Висловлені зауваження не знижують теоретичну і прикладну значимість отриманих наукових результатів виконаного дослідження.

Враховуючи актуальність теми, наукову новизну дослідження, значимість отриманих результатів для науки і практики, відповідність дисертаційної роботи вимогам Міністерства освіти і науки України, пп. 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 зі змінами і доповненнями, вважаю, що її автор – Дудко Сергій Вікторович заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика.

**Офіційний опонент:**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом  
і економіки праці  
Хмельницького національного університету

О.О. Чернушкіна

Підпис к.е.н., доцента О.О. Чернушкіної засвідчую:

Учений секретар Хмельницького  
національного університету  
к.т.н., доцент



Л.І. Тебляшкіна

21.03.2019 р.