

Bx. P. 2
16. 12. 21

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу

Корольова Дениса Сергійовича

на тему: «Формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент

1. Ступінь актуальності обраної теми

У даний час важливе місце у забезпеченні ефективного топ-менеджменту корпорацій займає вдало обраний компетентністний підхід. Формування команд у топ-менеджменті сприяє якнайшвидшому прийняттю оперативних управлінських рішень, стимулює самовдосконалення професійних компетенцій працівників відповідно потреб ринку, тим самим забезпечуючи мобільне реагування підприємства на внутрішні та зовнішні ризики. Використання компетентнісного підходу значно підсилює свій позитивний вплив на результативність діяльності підприємства в умовах мінливого ринку праці та недосконалого інституціонального середовища, змінюючи та забезпечуючи подальший тренд розвитку корпорації за рахунок виваженої стратегії управління. Існуючі у науковому світі пропозиції щодо удосконалення формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу, вимагають перегляду за умов сучасного розвитку загальнонаціональної економічної системи та логіки управління підприємствами в ринкових умовах. Прискорене створення новітніх технологій, наростаюча конкуренція, глобалізація та COVID-19 спричинили вступ усього світового господарства у фазу потужних соціально-економічних перетворень, які чинять вплив на внутрішнє середовище корпорацій. У такому контексті питання компетентнісного підходу до формування команд топ-менеджерів вимагає ще більшої уваги з боку науковців. З урахуванням викладеного вище, тематика дисертаційної роботи Корольова Д. С. є важливою та актуальною в умовах сьогодення.

Дисертаційна робота Корольова Д. С. виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України (м. Сєвєродонецьк). За темою «Теоретико-методологічні основи управління для забезпечення сталого розвитку на регіональному рівні в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації» (номер державної реєстрації 0119U100436) здобувачем визначено джерела отримання синергетичного ефекту від поєднання компетенцій учасників командного проекту. Також здобувачем прийнято участь у виконанні теми «Управління економічною ефективністю діяльності підприємств» (номер державної реєстрації 0118U000786) та визначено принципові засади раціонального розподілу командних ролей та формування оптимальної структури управлінської команди.

2. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

У дисертації визначено мету дослідження, яка полягає у розробленні теоретико-методичних засад формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу. Об'єктом дослідження є процес управління персоналом корпорацій на основі компетентнісного підходу. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу. Об'єкт, предмет та мета роботи логічно поєднанні в цілісне наукове дослідження стосовно вирішення проблем розкриття теоретичних засад і надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпораціями.

Відповідно до зазначеного, в роботі були поставлені та вирішені завдання теоретичного, методичного та практичного характеру, а саме: уточнено сутність та термінологічні засади управління персоналом на засадах компетентнісного підходу; розроблено структурно-логічну схему взаємозв'язку та формування ієрархії ключових концептів управління персоналом на основі

компетентнісного підходу; систематизовано стратегії формування моделей компетенцій працівників корпорації; розглянуто підхід до побудови оптимальної моделі комунікацій топ-менеджерів у складі команди; сформовано інструментарій моделювання компетенцій топ-менеджера у складі управлінської команди; визначено концепцію управління персоналом корпорації на основі компетентнісного підходу; оцінено відповідність топ-менеджерів корпорації профілю компетенцій учасників управлінської команди; обґрунтовано напрями оптимізації структури команди топ-менеджерів корпорації з метою отримання ефекту компетенційної синергії.

Для вирішення конкретних наукових, теоретичних і практичних завдань в роботі використано широке коло методів наукових досліджень. У процесі дослідження використано методи: діалектичної єдності історичного і логічного (при систематизації та формуванні ієрархії концептів предметної царини дослідження); науковий аналіз і синтез (при обґрунтуванні й уточненні сутності понять «кваліфікація», «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід», «компетенційна синергія» – пп. 1.1, 2.3); структурно-логічний аналіз (при визначенні напрямів адаптації моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджерів у складі команди та уточненні алгоритму розвитку команди у контексті компетентнісного підходу – пп. 2.2, 1.2); процесний і системний підходи (при розробці концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу та обґрунтуванні джерел виникнення ефекту компетенційної синергії при функціонуванні управлінської команди – пп. 1.3, 2.3); матричний метод (при формалізації характеристик та умов застосування стратегій формування моделей компетенцій працівників корпорації – п. 2.1); індексний метод (при розробці агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди – п. 3.2); методи статистичного аналізу та система комп'ютерної алгебри Mathematica 9.0 (при верифікації результатів експертного опитування щодо значущості компетенцій топ-менеджерів у складі команди – п. 3.1); графічне моделювання (при побудові профілів компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон

Груп» у складі команди – п. 3.2); метод колективного зворотного зв'язку (при обґрунтуванні валідності результатів експертної оцінки рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів та самооцінки – п. 3.2); метод ґрейдирування (при визначенні ґрейдів компетенцій топ-менеджерів за рівнем значущості для забезпечення командного результату – п. 3.2).

Дисертаційна робота має логічну структурну побудову, її зміст повною мірою розкриває мету, тему та завдання наукового дослідження. Між розділами роботи є належний взаємозв'язок та логічна послідовність. Кожен з розділів роботи містить результати, що становлять науковий інтерес та є обґрунтованими і достовірними.

За змістом та оформленням дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам Міністерства освіти і науки України, зокрема вимогам Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 167. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 229 сторінок. Робота містить 6 додатків викладених на 23 сторінках, 185 найменування в списку використаних джерел, 25 таблиці, 16 рисунків. Робота написана українською мовою. Стил ь викладення матеріалів дослідження відповідає вимогам, що висуваються до наукових праць такого рівня, вирізняється науковістю, системністю, обґрунтованістю, логічністю та послідовністю.

Так, у **першому розділі** «Теоретичні аспекти формування управлінських команд на основі компетентнісного підходу» автором визначено сутність, термінологічні засади та методичні аспекти управління персоналом на засадах компетентнісного підходу (с. 23-27). Детально проаналізовано підходи до визначення кваліфікації персоналу, яку автор визначив як предметну галузь дослідження (с. 26). Зазначене надало можливість розробити автору ключові ознаки поняття «кваліфікації працівників», як базового поняття предметної царини дослідження «управління персоналом на засадах компетентнісного підходу» (с. 29, рис. 1.1.). З метою розуміння ключової категорії дисертації «компетенція» автор глибоко проаналізував його визначення у науковому світі

(с. 30-32), що дозволило автору поділити компетенції на дві групи: особистісні та професійні (с. 33). На високому рівні автором розглянуто проблеми формування конкурентоспроможних управлінських команд за сучасних умов нестабільного зовнішнього середовища та орієнтації на пріоритет нематеріальних ресурсів в управлінні корпораціями (с. 42-44). Автор дійшов висновків, що команда працівників відрізняється від групи більшим рівнем згуртованості, самоврядування, розмаїттям необхідних компетенцій. Джерелом ефективності функціонування команди є орієнтованість її учасників на досягнення спільної мети, порівняно з орієнтованістю членів групи на забезпечення високого індивідуального результату (с. 47). Особливу увагу автор приділив формуванню концепції компетентнісного підходу як підґрунтя формування конкурентоспроможних управлінських команд. Систематизація додаткових елементів концепції дозволить сформулювати цілісне уявлення про управління персоналом на засадах компетентнісного підходу та встановити особливості його застосування при формуванні команд в топ-менеджменті корпорації.

Отримані висновки автором за першим розділом дисертації дають підстави стверджувати про проведення ґрунтовного теоретичного дослідження з обраної проблематики та виокремлення ряду невирішених проблем, які потребують реагування науковців з метою як найефективнішого формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу.

У **другому розділі** «Прикладні аспекти та інструментарій формування команд в топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу» розглянуто переваги та недоліки формування моделей компетенцій працівників, матрицю стратегій формування моделей компетенцій працівників корпорації, що дозволило автору визначити модель та критерії ефективності компетенцій як інструментів управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. За визначенням автора, вмотивованість має розглядатися як один із критеріїв ефективності моделі компетенцій. Особливого значення дотримання цього критерію набуває при формуванні команд в топ-менеджменті корпорації,

оскільки для її учасників має бути забезпечено використання елементів мотиваційного механізму згідно з їх персональним внеском у досягнення стратегічних цілей корпорації (с. 93-94). З метою успішного формування топ-менеджменту у корпораціях автором запропоновано Концепцію управління персоналом корпорації на основі компетентнісного підходу, де автором виділено теоретичний та прикладний блоки (с. 95). Також автор справедливо зазначив, що центральною проблемою оцінювання результативності управлінської команди є забезпечення її відповідності певним критеріям ефективності функціонування. Аналіз підходів до визначення критеріїв ефективності функціонування команди свідчить, що всі вони, у тій або іншій інтерпретації, наголошують на необхідності забезпечення ефекту від взаємодії учасників у вигляді командної синергії. З цією метою автором запропоновано формалізацію комплексного критерію ефективності функціонування команд в топ-менеджменті корпорації. За результатами узагальнення ключових відмінностей між управлінською командою та командою в топ-менеджменті обґрунтовано, що сумарний синергетичний ефект функціонування команди в топ-менеджменті забезпечується у разі відповідності її структурних характеристик цілям створення та специфіці як інтеграційного утворення.

Отримані висновки автором за другим розділом дисертації дають підстави стверджувати про проведення ґрунтовного аналізу щодо теоретико-методичних основ менеджменту конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку та впровадження інструментів формування команд в топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу.

У **третьому розділі** «Рекомендації щодо формування команд в топ-менеджменті корпорацій на засадах компетентнісного підходу» автором запропоновано напрямки моделювання компетенцій топ-менеджера у складі управлінської команди, методику оцінювання відповідності топ-менеджерів корпорації профілю компетенцій учасників управлінської команди, окреслено напрямки оптимізації структури команди топ-менеджерів корпорації як джерела отримання компетенційної синергії. Здійснено додаткові уточнення

адаптованої моделі компетенцій топ-менеджерів корпорації «20 граней» шляхом привласнення різної ваги компетенціям, високий рівень розвитку яких є передумовою ефективної діяльності управлінця у складі команди (с. 130-139). З метою виявлення найбільш значущих з точки зору забезпечення ефективності управлінської команди компетенцій топ-менеджерів, було опитано 30 представників вищого рівня управління вітчизняних корпорацій різних форм власності, сфери та масштабів діяльності. Запроваджений автором підхід до моделювання компетенцій створив можливість практичного оцінювання компетентнісної відповідності топ-менеджерів вимогам до учасників управлінської команди (с. 151). Автором здійснено апробацію оцінювання компетенцій учасників команди топ-менеджерів на прикладі корпорації Корпорація «Деталь Вагон Груп», яка є постачальником послуг з ремонту спеціалізованих залізничних вагонів, продажу запасних частин та комплектуючих. Розроблено профілі компетенцій топ-менеджерів корпорації у складі командного проекту (с. 157-159).

Отримані висновки автором за третім розділом дисертації дають підстави стверджувати про ґрунтовність та достовірність пропозицій, наведених автором в контексті рекомендацій щодо утворення команд в топ-менеджменті корпорацій на засадах компетентнісного підходу.

Всі розділи дисертаційної роботи містять рисунки, таблиці, посилання на літературні та інші джерела. Опрацювання змісту дисертаційної роботи дає підстави констатувати, що здобувачу вдалося вирішити окресленні завдання та досягти поставленої мети. При цьому, їх виконання проведено з ознаками наукової новизни дослідження, що свідчить про самостійне авторське бачення шляхів виконання зазначених завдань. Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, є обґрунтованими з теоретичної і методичної точки зору та достовірними, базуються на сучасних теоріях, наукових працях зарубіжних та вітчизняних фахівців щодо удосконалення процесу формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу.

Висновки дисертаційної роботи підтверджені результатами апробації на науково-практичних конференціях, публікацією у наукових фахових виданнях. Так, зокрема, наукові результати дисертації висвітлені в 17 наукових праць, із яких 8 статей – у наукових фахових виданнях, 1 стаття – за кордоном, 8 – у інших наукових виданнях, з них 2 – за кордоном.

3. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Серед отриманих дисертантом результатів, що містять елементи наукової новизни, необхідно відмітити такі положення:

вперше:

розроблено концепцію управління персоналом на основі компетентнісного підходу, яка визначає теоретичні (мета, ключові концепти предметної царини дослідження, завдання та принципи реалізації) та прикладні (види, стратегії формування та критерії ефективності моделей компетенцій, рівні вимог до посади та сфери компетентності) засади дотримання компетентнісного підходу в управлінні персоналом, що створило підстави для моделювання компетенцій топ-менеджерів та розробки інструментарію формування та оцінювання їх компетенцій у складі команди;

удосконалено:

методичну базу моделювання компетенцій працівників корпорації на підставі формалізації характеристик стратегій формування моделей компетенцій та систематизації умов оптимального застосування стратегій залежно від обраного корпорацією підходу до формування моделей компетенцій працівників за критеріями їх унікальності та динамічності, що дозволило обґрунтувати необхідність дотримання балансу між витратністю та складністю реалізації стратегій та значущістю посади в системі управління корпорацією на підставі принципів синхронізації та диференціації компетенцій працівників;

модель комунікацій топ-менеджерів у складі команди на підставі врахування специфіки перебігу інформаційних процесів в рамках команди топ-менеджерів як різновиду малої групи управлінців високого статусу, що дозволило обґрунтувати доцільність формування комунікаційної схеми в команді топ-менеджменту за принципом децентралізованої багатоканальної мережі з метою забезпечення рівного безперешкодного доступу всіх учасників до інформаційних потоків;

підхід до оцінювання компетенцій топ-менеджерів у складі команди, відмінністю якого від існуючих є ґрейдирування компетенцій топ-менеджерів відповідно до їх ролі у забезпеченні командного результату на підставі розрахунку агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів, що створює можливість оцінити здатність топ-менеджера корпорації до злагодженої роботи та отримання синергетичного ефекту від командної співпраці;

дістало подальшого розвитку:

інструментарій моделювання компетенцій топ-менеджерів корпорації у складі команди за рахунок уточнення структури та елементного складу моделі компетенцій «20 граней» у частині додавання групи компетенцій, що характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності («Фахові компетенції») та окремих компетенцій («Орієнтація на стимули та мотиватори»), а також привласнення різної ваги компетенціям з точки зору їх значущості у забезпеченні командного результату, що створило підстави для комплексного оцінювання компетентнісної відповідності топ-менеджерів вимогам до учасників управлінської команди;

принципові засади оцінювання результативності функціонування команди топ-менеджерів корпорації шляхом обґрунтування необхідності отримання ефекту компетенційної синергії, що досягається за умов вичерпного розподілу формальних повноважень між учасниками команди (адміністративна синергія), раціонального розподілу командних ролей відповідно до суб'єктивних компетенцій учасників та етапу розвитку команди

(функціональна синергія), забезпечення рівного доступу учасників до управлінської інформації (структурна синергія).

підхід до структури термінологічного ядра предметної царини дослідження «управління персоналом на основі компетентнісного підходу» за рахунок розробки структурно-логічної схеми взаємозв'язку та формування ієрархії його ключових концептів («кваліфікація», «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід»), що дозволило обґрунтувати ключову роль компетенцій працівника у набутті конкурентоспроможності як самим працівником, так й системою управління персоналом корпорації та корпорацією в цілому;

термінологічні засади управління персоналом на основі компетентнісного підходу, зокрема уточнено сутність поняття «компетенційна синергія» як комплексного критерію ефективності функціонування управлінської команди, джерелами отримання якого визнано адміністративну, функціональну та структурну синергію, а умовами забезпечення – відповідність організаційної, рольової та комунікативної структур команди цілям її створення та специфіці як інтеграційного утворення.

4. Повнота викладу в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації, наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Основні наукові результати дисертації висвітлені в 17 наукових працях, із яких 8 статей – у наукових фахових виданнях, 1 стаття – за кордоном, 8 – у інших наукових виданнях, з них 2 – за кордоном. Загальний обсяг публікацій – 5,76 друк. арк., з яких автору належить 5,76 друк. арк., що дозволяє вважати виконаними положення п. 11 Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановами Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 167 та від 21.10.2021 № 979.

Положення дисертаційного дослідження, які складають наукову новизну, повністю висвітлені у наукових спеціалізованих виданнях та обговорені на

науково-практичних конференціях. Сформульовані у дисертації наукові результати, висновки, рекомендації і пропозиції належать особисто автору, є його науковим доробком. Особистий внесок здобувача є достатнім.

Отримані під час досліджень результати є теоретико-методичною основою формування команд в топ-менеджменті корпорації на основі компетентнісного підходу. До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: інструментарій моделювання компетенцій топ-менеджерів корпорації у складі команди на підставі адаптації структури та елементного складу моделі компетенцій «20 граней»; методика розрахунку агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди; підхід до грейдювання компетенцій топ-менеджерів за рівнем значущості для забезпечення командного результату.

Положення дисертації використано в практичній діяльності установ та підприємств, а саме: Регіонального фонду підтримки підприємництва в Миколаївській області; Корпорації «Деталь Вагон Груп»; Торговий дім «Прометей Агро»; ТОВ «Лебединський машинобудівний дослідно-експериментальний завод «ТЕМП».

Результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України в межах курсів «Управління персоналом», «Менеджмент організацій», «Корпоративне управління» (довідка 14.06.2021 р.).

5. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Аналіз дисертаційної роботи та наукових публікацій Корольова Дениса Сергійовича, в яких висвітлені основні наукові результати дисертації, дає підстави стверджувати про відсутність порушень академічної доброчесності (плагіату чи фальсифікації). Дисертація містить посилання на відповідні джерела інформації за кожним випадком їх використання, відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права, надає достовірну об'єктивну інформацію про результати власної наукової діяльності.

6. Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи

Поряд із загальною позитивною оцінкою викладених в дисертації наукових положень, висновків та рекомендацій, слід відзначити певні дискусійні положення та зауваження, що полягають у такому:

1. У дисертації автором уживаються терміни «стимулювання персоналу» (с. 25), «стимулювання професійної діяльності» (с. 56), «стимулювання працівників» (с. 73) тощо. Водночас не зрозуміло чи за думкою автора дані поняття є тотожними за сутністю? Якщо вони відрізняються, то слід було надати пояснення кожному з них.

2. Ознайомлення з дисертацією дає підстави стверджувати, що автор не приділив достатньо уваги дослідженню різниці між «мотивацією персоналу» та «стимулюванням персоналу». Вважаємо, що розглядаючи формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу автору необхідно було розмежувати інструменти забезпечення мотивації та стимулювання персоналу.

3. Жодного разу автором не згадано, чи вплинула пандемія COVID-19 на формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу. Вважаємо, що COVID-19 спричинив структурний злам у вітчизняній економіці на макро-, мезо- та мікрорівнях. Тому відповідно управлінські заходи щодо формування команд у топ-менеджменті повинні враховувати наслідки, що спричинила пандемія.

4. На с. 105 (рис. 2.4) автором наведено Концепцію управління персоналом корпорації на основі компетентнісного підходу. Окремі елементи згаданої Концепції є дискусійними. Перше: автором виділено «Об'єкт управління», водночас відсутнім є «Предмет управління». По-друге: «Мета» у теоретичному блоці є розмитою. Доцільним було виділити «Місію», «Цілі» та «Підцілі», що значно б підсилило блок цілепокладання Концепції. До традиційних «Принципів реалізації» Концепції у теоретичному блоці серед

інших автор відніс принцип «Саморозвитку» та «Випереджальний розвиток». Вважаємо, що зазначені принципи не є традиційними в системі економічної науки та менеджменту, окрім того вони є структурними складовими інших принципів, які перелічив автор (зокрема принципів «Ефективність», «Актуальність»). У блоці «Критерії ефективності моделей компетенцій» серед інших автор виділив критерії «Конкретності» та «Вмотивованості», а також «Достатності» та «Вимірності». Вважаємо що дані критерії схожі між собою, а автору серед перелічених критеріїв слід було виділити інші – зокрема пов'язаних з інноваційністю.

5. При зображенні Концепції управління персоналом корпорації на основі компетентнісного підходу (с. 105, рис. 2.4) необхідно було включити блок, який вміщує матеріальні та нематеріальні чинники стимулювання працівників. А у подальшому слід було ґрунтовніше розподілити інструменти таких чинників спрямовані на стимулювання персоналу відповідно особистих вподобань, психотипів та мотивацій персоналу.

7. Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам

Дисертаційна робота Корольова Дениса Сергійовича на тему «Формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, містить нові теоретичні узагальнення та науково-методичні підходи до вирішення актуального наукового завдання щодо процесу формування команд у топ-менеджменті корпорацій.

Обрану тему дисертаційної роботи розкрито в повному обсязі, розв'язано поставлені завдання, досягнуто мету дослідження, отримано нові наукові результати, які мають теоретичне значення та практичну цінність. Дисертація має концептуальний та прикладний аспекти, що є характерними для наукової роботи. Відмічені дискусійні положення не знижують її наукового і практичного значення.

Враховуючи актуальність, наукову новизну, важливість одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, а також практичну значимість сформульованих положень і висновків, дисертаційна робота Корольова Дениса Сергійовича на тему: «Формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу» відповідає «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановами КМУ від 06.03.2019 р. № 167, 21.10.2020 р. № 979 та 09.06.2021 р. № 608, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу
Київського національного університету
технологій та дизайну

І. А. Гнатенко

