

**ОТЗЫВ официального оппонента  
на диссертацию на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук Бацокина Артура Олеговича  
на тему: «Развитие системы материального стимулирования труда  
персонала на основе компетентностного подхода»  
по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика народонаселения и экономика труда)**

**I. Актуальность темы диссертационного исследования**

Актуальность темы диссертационного исследования Бацокина Артура Олеговича, посвященного вопросу применения компетентностного подхода в системе материального стимулирования персонала, не вызывает сомнений и обусловлена несколькими факторами. В текущих социально-экономических условиях железнодорожный транспорт является ключевым фактором обеспечения мобильности пассажиров и грузов в интересах государства, населения и бизнеса. Однако, снижение темпов роста производительности труда предприятий железнодорожного транспорта, дефицит персонала массовых рабочих профессий, ограничения использования технологий и оборудования иностранного производства представляют угрозу устойчивого развития стратегически значимой отрасли. Учитывая данные обстоятельства соискателем справедливо отмечено, что особое внимание следует уделить методам повышения производительности труда без увеличения штатной численности, то есть посредством повышения индивидуальной производительности труда отдельного работника (стр. 5).

Отраслевые эксперты и ученые сходятся во мнении, что компетентность работников оказывает значительное влияние на производительность труда эксплуатационного персонала. По этой причине большой практический интерес представляют исследования в части обеспечения заинтересованности работников в повышении уровня развития компетенций. С этой целью в современной экономической практике широкое распространение получил компетентностный подход в оплате труда.

Несмотря на то, что тема компетентностного подхода в экономике труда достаточно изучена, особенно в области подбора персонала, обучения и

развития, ощущается нехватка практико-ориентированных работ, связанных с особенностями реализации данного подхода в оплате труда. В актуальных исследованиях отсутствуют методологические подходы к оценке степени интеграции компетентностного подхода в оплату труда, не раскрывается отраслевая специфика железнодорожного транспорта.

Проведенное Бацокиным А.О. диссертационное исследование является актуальным, так как поддержание и обеспечение роста производительности труда представляют острую проблему как для железнодорожной отрасли, так и экономики в целом. В условиях невозможности увеличения штата работников обеспечение роста производительности и качества труда за счет использования интеллектуального потенциала, представляется оптимальным и экономически обоснованным подходом. Таким образом, цели и задачи, заявленные в данном диссертационном исследовании, представляют собой как практическую, так и теоретическую ценность.

Следует отметить, что обеспечение роста производительности труда является приоритетной задачей развития национальной экономики и закреплено в майских указах Президента РФ от 2024 года, а повышение компетентности персонала соответствует положениям национального проекта «Производительность труда».

## **II. Степень обоснованности положений, выносимых на защиту, научных выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, их достоверность**

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций оцениваются как достаточные. Полученные выводы являются результатом анализа значительного числа трудов отечественных и зарубежных исследователей по проблеме применения компетентностного подхода в экономике труда, материального стимулирования работников, оценки их компетенций, причем авторская точка зрения учитывает общепризнанные теоретические концепции и не противоречит им.

Соискатель в своих выводах опирается на обширную информационно-эмпирическую базу, представленную научными публикациями,

статистическими базами данных, российскими и зарубежными аналитическими материалами, что позволяет говорить о надежности и достоверности исходных данных. В диссертации соискателем использованы разнообразные общенаучные теоретические и эмпирические методы исследования.

Личный вклад соискателя в разработку поставленной научной проблемы подтверждается полученными основными выводами и результатами диссертационного исследования, которые содержат в себе элементы научной новизны и по своему содержанию соответствуют поставленной цели и задачам. На основе сформированной соискателем модели компетентностного подхода в оплате труда ОАО «РЖД» и результатов проведенного исследования зависимости производительности труда и уровня развития компетенций, соискатель разработал системный подход к оплате труда эксплуатационного персонала ОАО «РЖД», предусматривающий развитие методики оценки компетенций данной категории персонала, разработку механизма оплаты труда по компетенциям, формирование рекомендаций по практическому применению компетентностного подхода в оплате труда.

Достоверность результатов исследования подтверждается также наличием 11 публикаций в рецензируемых научных изданиях, 8 из которых опубликованы в изданиях, рекомендованных Ученым советом МГУ имени М.В.Ломоносова для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика народонаселения и экономика труда). Основные результаты и приводимые в диссертации положения представлены соискателем на девяти конференциях и иных научных мероприятиях.

Диссертационное исследование Бацокина А.О. состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения. Во введении приведено обоснование актуальности исследования, определены цель и задачи. В первой главе содержатся теоретико-методологические основы применения компетентностного подхода в оплате труда, рассмотрена отраслевая специфика. Во второй главе приведен анализ системы оплаты труда и порядка оценки компетенций работников ОАО «РЖД», проведена оценка степени

интеграции компетентного подхода в корпоративную систему оплаты труда, а также оценка потенциала формирования заработной платы по компетенциям. В рамках третьей главы представлены результаты проведенного исследования корреляционной взаимосвязи производительности труда и развития компетенций, сформирован методологический подход и практические рекомендации к совершенствованию системы оплаты труда ОАО «РЖД» на основе компетентного подхода. Структура диссертации полностью соответствует теме и признакам ее научной новизны, обеспечивает последовательность и логичность изложения как исходных предпосылок и данных, так и результатов проведенного исследования, выносимых на защиту.

Библиографический список содержит 149 источников. Имеющийся иллюстративный материал в виде 22 рисунков и 31 таблицы дополняет аргументацию, представленную в тексте. Автореферат в достаточно полной мере отражает содержание диссертации и раскрывает положения научной новизны и практической значимости.

Сформированные соискателем предложения по совершенствованию системы материального стимулирования труда эксплуатационного персонала ОАО «РЖД» на основе компетентного подхода соответствуют основным задачам развития железнодорожного транспорта, концепции развития кадрового потенциала железнодорожной отрасли, а доказанный соискателем экономический эффект имеет четко выраженный прикладной характер и может быть рекомендован к практическому применению, в том числе на иных производственных предприятиях реального сектора экономики.

### **III. Новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

К числу наиболее значимых результатов Бацкина А.О., содержащих научную новизну, следует отнести следующие:

#### **теоретические:**

– с учетом обобщения научных представлений и существующих практик в части реализации компетентного подхода в оплате труда, разработана

авторская теоретическая модель компетентностного подхода в оплате труда (параграфы 1.1 и 1.2). Авторская теоретическая модель представляет структурный паттерн, включающий описание взаимосвязей элементов оплаты труда по компетенциям в рамках пяти функциональных блоков: теоретический, методологический, организационный, практический и результирующий;

– на основе разработанной авторской теоретической модели компетентностного подхода в оплате труда сформирована модель компетентностного подхода в оплате труда ОАО «РЖД» с учетом отраслевой специфики (параграф 1.3). Применение авторской модели на примере конкретного предприятия доказывает ее практическую ориентацию, возможность систематизировать элементы оплаты труда, их связи, в том числе в связке с функциями управления, произвести анализ степени интеграции компетентностного подхода в оплату труда.

**методологические:**

– на основе модели компетентностного подхода в оплате труда ОАО «РЖД» проведен анализ корпоративной системы оплаты труда (параграф 2.1). По результатам анализа выявлены недостатки в части слабой связи переменной части вознаграждения и результатов труда работников эксплуатационного персонала, отсутствие возможности работников оказывать влияние на размер заработной платы без изменения разряда или условий труда;

– сформированы рекомендации по совершенствованию методики оценки компетенций эксплуатационного персонала ОАО «РЖД», учитывающие особенности структуры компетенций и описание степени их проявления (параграф 2.2). Предложенный порядок оценки характеризуется комплексностью, выраженной оценкой профессиональных, релевантных мягких компетенций, хозяйственно-экономических результатов деятельности предприятия, оценкой непосредственного руководителя;

– обосновано применение коэффициента эластичности для установления степени изменения производительности труда от изменения уровня развития компетенций (стр. 133-134).



#### **практические:**

– приведен опрос работников эксплуатационного состава ОАО «РЖД», направленный на оценку потенциала практической реализации компетентностного подхода в оплате труда данной категории работников (параграф 2.3). Более 50% респондентов отметили, что компетенции оказывают влияние на повышение качества выполнения трудовой функции и обеспечивают рост производительности труда, также были выявлены факторы, в наибольшей степени ограничивающие влияние работников на размер заработной платы. Привлекательность компетентностного подхода в целях оплаты труда отметили 65% респондентов. Полученные в ходе опроса результаты позволили обосновать целесообразность разработки практических инструментов оплаты труда по компетенциям, определить размер части заработной платы, формируемой по компетенциям;

– установлен факт и выявлен характер зависимости производительности труда и уровня развития компетенций, что позволило определить целевой уровень развития компетенций, обеспечивающий нормативную производительность труда, посредством применения коэффициента эластичности (параграф 3.3);

– сформированы практические рекомендации в части обоснования доли части заработной платы, формируемой по компетенциям, на уровне 17,5% (стр. 135), определено место данной части материального вознаграждения в структуре заработной платы (стр. 143), установлены нормативно-правовые особенности регулирования оплаты труда по компетенциям (стр. 143-145).

В целом, заявленная цель диссертации, состоящая в совершенствовании подходов к оплате труда на основе компетентностного подхода в целях повышения производительности труда, достигнута.

#### **IV. Замечания и комментарии к диссертации**

Представленное исследование отражает зрелость проделанной соискателем научно-исследовательской работы. Несмотря на общую положительную оценку диссертации Бацокина А.О., следует указать

некоторые замечания, часть которых имеет дискуссионный и рекомендательный характер:

1. В первой главе диссертации достаточно подробно исследованы теоретические аспекты компетентностного подхода в оплате труда, приведен сравнительный анализ дефиниций ключевых элементов понятийно-терминологического аппарата. Вместе с тем было бы интересно увидеть более подробную авторскую позицию относительно контекстуальной интерпретации данных определений.

2. В диссертации приведены сведения о применении компетентностного подхода в оплате труда отечественных компаний-владельцев железнодорожной инфраструктуры (стр. 62-66). Однако, данный вопрос не рассмотрен в международном контексте, в работе отсутствуют описание и сравнение применения компетентностного подхода в оплате труда работников иностранных компаний железнодорожной отрасли.

3. В целях совершенствования методологического подхода к оценке уровня развития компетенций эксплуатационного персонала соискателем правильно выявлена потребность в оптимизации корпоративной модели компетенций РЖД (таблица 11, стр. 80) с учетом специфики данной категории персонала. Сформированная соискателем модель компетенций эксплуатационного персонала (таблица 16, стр. 107), в сущности, представляет адаптацию исходной корпоративной модели. Соискателем не была проведена критическая оценка релевантности набора компетенций корпоративной модели, не были предприняты попытки обосновать востребованность дополнения модели эксплуатационного персонала иными компетенциями.

4. На основе коэффициента эластичности был рассчитан целевой уровень развития компетенций (стр. 135), при котором обеспечивается нормативная производительность труда. Соискатель отмечает, что нормативный уровень соответствует максимальной производительности труда, так как обусловлен технико-технологическими, управленческими факторами и научно обоснован (стр. 132). В связи с чем возникает вопрос, если по результатам оценки компетенций работнику присвоено значение

превышающие целевое, то это повлечет экономически не обоснованное увеличение фонда оплаты труда и не обеспечит дополнительный прирост производительности труда сверх нормативного уровня.

#### **V. Заключение о соответствии диссертации требованиям, установленным Положением о присуждении ученых степеней**

Диссертационное исследование Бацокина А.О. выполнено на высоком теоретическом уровне, обладает научной новизной, внутренним единством и практической ценностью. Соискатель диссертации демонстрирует высокую квалификацию и владение методами научного теоретического и эмпирического анализа.

Диссертация Бацокина А.О. отвечает требованиям, установленным Московским государственным университетом имени М.В.Ломоносова к работам подобного рода. Содержание диссертации соответствует специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика народонаселения и экономика труда), а именно следующим ее направлениям: «Теоретико-методологические основы экономики труда», «Производительность и эффективность труда: сущность, динамика, методы измерения, факторы и резервы повышения. Стимулирование и оплата труда работников», «Проблемы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Формирование конкурентоспособности работников. Профессиональная ориентация населения», а также критериям, определенным в пп. 2.1 – 2.5 Положения о присуждении ученых степеней в Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова, а также оформлена согласно требованиям Положения о совете по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Таким образом, соискатель Бацокин Артур Олегович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по



специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика народонаселения и экономика труда).

Официальный оппонент:

доктор экономических наук, профессор  
заведующий кафедрой экономической теории  
факультета международного энергетического  
бизнеса ФГАОУ ВО «РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина»,

ЕРЕМИНА Ирина Юрьевна

19 ноября 2024 г.

Контактные данные:

тел.: 8(916)5867051, e-mail: irinargung@mail.ru

Специальность, по которой официальным оппонентом  
защита диссертация:

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)

Адрес места работы:

119991, г. Москва, Ленинский проспект, д. 65, корп. 2  
ФГАОУ ВО «РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина»,  
факультет международного энергетического бизнеса,  
кафедра экономической теории  
Тел.: +7(495)507-90-99 доб. 1099; e-mail: irinargung@mail.ru

Ю. заверяю

Ширяев Ю.Е.