**РЕЦЕНЗІЯ**

**на дисертаційну роботу Мохамеда Албдране**

**на тему:**

# **«Стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу»,** *представлену на здобуття ступеня доктора фiлософi:i*

# *в галузi знань 07 Управлiння та адмiнiстрування*

# *за спецiальнiстю 073 Менеджмент*

**Актуальність теми дисертаційного дослідження.**Актуальність дослідження визначається зростаючою роллю стратегічного управління людським капіталом на малих підприємствах, що прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності в умовах конкуренції. Оскільки стратегічне управління людськими ресурсами сприяє визначенню основних цілей, координації ресурсів і забезпеченню гнучкості у змінному ринковому середовищі, потреба в його впровадженні та оптимізації стає дедалі очевиднішою. Особливої значущості набуває вивчення організаційної культури малих підприємств, яка може забезпечити їхню продуктивність і стійкість у довгостроковій перспективі. В той же час, специфічні умови, в яких функціонують малі підприємства України, підкреслюють важливість розробки дієвих механізмів оцінки ефективності стратегічного управління людським капіталом. Більше того, попри наявність переваг, представники малого бізнесу нерідко відмовляються від його впровадження, посилаючись на високу вартість і відсутність чіткого інструментарію. У цьому контексті дослідження як міжнародного досвіду, так і особливостей вітчизняного ринку, є необхідним для адаптації зарубіжних моделей до умов української економіки. Зважаючи на обмеженість ресурсів, малі підприємства потребують таких підходів до управління людським капіталом, які забезпечують не лише високу продуктивність, але й стійкість до зовнішніх викликів. Дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління людськими ресурсами на малих підприємствах дозволяє глибше зрозуміти умови та фактори, що сприяють успіху вітчизняних компаній. Саме це і визначає актуальність, значущість і практичну цінність дисертації Мохамеда Албдранена тему «Стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

**Зв’язок роботи з державними (галузевими) науковими програмами, планами, темами.**Наукове дослідження Мохамеда Албдраневиконано відповідно до плану науково-дослідних робіт ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», а саме: «Маркетингові стратегії розвитку підприємства в інноваційній економіці» (номер державної реєстрації 0115U005106), де автор визначив особливості розвитку малих підприємств у сфері стратегічного управління персоналом та провів порівняльний аналіз досвіду українських і зарубіжних малих підприємств щодо застосування інноваційних форм управління персоналом; «Стратегії маркетингу персоналу в цифровій економіці» (номер державної реєстрації 0122U201377), де внеском автора є обґрунтування актуальних напрямків удосконалення систем стратегічного розвитку та мотивації персоналу малих підприємств, а також процесу побудови корпоративної культури як стратегічного вектору розвитку підприємства; «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378), де автором розроблено технології стратегічного управління персоналом з урахуванням специфіки підприємств малого бізнесу України.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність та новизна.** Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації відзначаються високим ступенем обґрунтованості, що було досягнуто завдяки опрацюванню значного масиву досліджень вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління людськими ресурсами та застосуванню широкого спектра загальнонаукових і спеціальних методів. Достовірність отриманих результатів підтверджується системним аналізом тенденцій розвитку та структурних характеристик підприємств харчової промисловості в Україні та за її межами. Крім того, коректне використання сучасної методології комплексного дослідження та конструктивний огляд наукових підходів до проблеми дозволяють чітко визначити особистий внесок автора та наукову цінність його роботи. Елементами наукової новизни виступають:

*уперше*:

- здійснено оцінку ефективності стратегічного управління людським капіталом на малих підприємствах харчової промисловості в Україні та закордоном за допомогою удосконаленої методики оцінки ефективності SHRM, розробленої автором на основі збалансованої системи показників Д. Нортона і Р. Каплана за компонентами «Фінанси», «Бізнес-процеси», «Клієнти» та «Персонал», остання з яких включає такі показники як частка витрат на заробітну плату в загальних витратах; рівень соціально-психологічної атмосфери персоналу (за різними методиками); кількість конфліктів за певний період; середні витрати на одного працівника; кількість підготовлених працівників; кількість працівників, які можуть швидко замінити інших співробітників;

*удосконалено:*

- тлумачення поняття «Стратегічне управління персоналом», яке, на відміну від існуючих, означає комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток і реалізацію його компетенцій, мотивацій, які будуть цілеспрямовано використовуватися в даній сфері для підвищення соціально-економічного ефекту від діяльності. її застосування (стійкі конкурентні переваги підприємства та досягнення індивідуальних та організаційних цілей; формування та розвиток інноваційної економіки);

- виділення спільних та відмінних рис стратегічного управління персоналом на малих підприємствах України та Європейського Союзу. Спільними рисами є: професійний розвиток персоналу, використання аутсорсингу та оренди персоналу, корпоративна культура. Особливостями управління персоналом малих підприємств є відмінності у працевлаштуванні звільненого персоналу, розвитку інституту гідної праці, підборі персоналу.

*набуло подальшого розвитку:*

- виявлення особливостей стратегічного управління персоналом на малих підприємствах, які, на доповнення до існуючих, включають: залежність усіх кадрових процедур від професіоналізму та особистих якостей керівників підприємства; розмиті межі розподілу професійних обов'язків між персоналом компанії; високий рівень поінформованості співробітників про стан справ компанії; своєрідна система мотивації персоналу – через відсутність вертикального кар’єрного росту на малих підприємствах тощо;

- обґрунтування основних тенденцій впровадження SHRM на малих підприємствах харчової промисловості України,: 1) система управління персоналом не є цілісною сукупністю взаємодіючих елементів; 2) основними чинниками підбору персоналу на досліджуваних підприємствах є рівень освіти, кваліфікація та досвід роботи, тоді як гендерні аспекти не мають значення. 3) керівники не зацікавлені у «вирощуванні» свого власного персоналу «з нуля»; 4) матеріальна мотивація перевищує нематеріальну; 6) корпоративна культура формується лише у малому бізнесі, розташованому у великих містах;

- встановлення пріоритетних напрямів вдосконалення стратегічного управління персоналом на малих підприємствах харчової промисловості України, а саме: розвиток персоналу, оптимізація системи матеріальної та нематеріальної мотивації, покращення взаємовідносин між співробітниками;

- розробка ключових заходів розвитку персоналу, які, на відміну від існуючих, систематизовано наступним чином: створення системи управління навчанням; впровадження активних форм і методів навчання працівників на виробництві; створення страхових фондів та фінансування підвищення кваліфікації; використання системи карток для індивідуального підвищення кваліфікації; організаційне забезпечення працівників у процесі їх самоосвіти; залучення зовнішніх джерел фінансування розвитку персоналу; розробка відповідної системи мотивації (з метою створення конкуренції між працівниками);

- обґрунтування напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу, до яких, на відміну від відомих, віднесено: налагодження діалогу між керівництвом та персоналом; можливість отримання продукції підприємства за зниженими цінами; можливість безкоштовного користування майном підприємства або здачі його в оренду працівникам ; відзначення індивідуального внеску працівника;

- вдосконалення корпоративної культури на підприємстві, що передбачає підвищення соціально-психологічної компетентності та емоційного інтелекту працівників; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі шляхом постійної соціометрії, вдосконалення стилю керівництва в напрямку гнучкості та демократизації.

Дисертація демонструє високу наукову обґрунтованість і достовірність висновків, базуючись на фундаментальних працях вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі стратегічного управління людськими ресурсами, а також на актуальних законодавчих і нормативних актах. Значний обсяг статистичних і фактологічних даних ретельно проаналізовано і систематизовано, що забезпечує переконливість результатів. Робота відзначається якісним рівнем теоретичних обґрунтувань, достовірністю матеріалу і практичною цінністю висновків і рекомендацій, представлених у дисертації.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів для науки та практики.**Теоретичне значення дисертації полягає у надання пропозицій щодо удосконалення теоретичних основ стратегічного управління людськими ресурсами, з’ясування їх особливостей, проблем та виміру ефективності впровадження стратегічного управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу харчової промисловості України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у їх використанні підприємствами у діяльності із стратегічного управління людськими ресурсами. Зокрема, результати дослідження використано малим підприємством «Libo» (довідка №14-3 444 від 17.10.2020 р.) для формування позитивного бренду роботодавця, удосконалення умов праці та розвитку соціального капіталу, ТОВ «Мастер-Авиа» (довідка № М/1-14-444 від 08.06.2021 р.) для удосконалення процесів мотивації та розвитку персоналу, у тому числі за рахунок власного вирощування; малим підприємством ФОП «Мамалат» (довідка № 25/1 від 3.04.2020 р.) для удосконалення процесу оцінювання та вимірювання показників економічної та соціальної ефективності стратегічного управління персоналом. Результати дослідження використовуються в освітньому процесі під час викладання дисциплін «Менеджмент», «Управління персоналом», «Лідерство в управлінні людськими ресурсами», «Психологія управління» у ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (довідка № 107/1 від 22.08. 2022 р.) та для викладання дисциплін «Економіка бізнесу», «Розробка та обґрунтування бізнес-проектів» і «Стратегічне управління» в Черкаському державному технологічному університеті ЧДТУ (довідка № 621/01-1004 від 07.06 2021 р.)

Теоретичні положення та практичні рекомендації були висвітлені автором на таких міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: Всеукраїнська наукова Всеукраїнська наукова та практична конференція «Сучасні методи розвитку бізнесу: вітчизняна та міжнародна практика» (9 лютого, 2019); Всеукраїнська науково-практична конференція «Наука та інтелектуальний капітал в системі факторів економічної трансформації» (Київ, 17 серпня, 2019); Міжнародна науково-практична конференція «Методи і форми управління соціально-економічним розвитком держави» (Дніпро, 23 серпня, 2019); II Міжнародна науково-практична конференція «Наукові погляди на удосконалення економіки: перспективи та розвиток» (Запоріжжя, 23 серпня, 2019); 6-та Міжнародна наукова та практична конференція «Наукові досягнення сучасного суспільства» (5-7 лютого, 2020).

**Повнота викладення матеріалів досліджень в опублікованих працях.**Основні результати дисертації опубліковано автором у 9 наукових праць, у тому числі 5 статей, із яких у наукових фахових виданнях – 5. Загальний обсяг авторського матеріалу складає 3,4 друк. арк., із них у фахових виданнях –2,1 друк. арк.

Обсяг друкованих робіт та їх кількість повністю відповідають встановленим вимогам щодо публікації основного змісту дисертації. В опублікованих наукових працях розкривається сутність та зміст положень, задекларованих автором як таких, що містять елементи наукової новизни.

**Аналiз структури i змiсту дисертацiї.** Структура дисертацiї є загальноприйнятою. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Структурна побудова дисертації відповідає кваліфікаційним ознакам, стиль викладення та подача матеріалу досліджень є логічними, послідовними та зв’язаними єдиною цільовою спрямованістю. Дисертація містить достатню кількість таблиць, схем, рисунків, графіків, які подаються безпосередньо в основній частині дисертації і виносяться в додатки. Мова дисертації лаконічна, коректна та зрозуміла.

Дисертація оформлена відповідно нормам і правилам Міністерства освіти і науки України, є завершеною науково-дослідною роботою, яка характеризується належним науково-методологічним рівнем.

**Питання для дискусійного обговорення та недоліки дисертації щодо її змісту та оформлення.** Одночасно з достатньою обґрунтованістю теоретичних і методичних напрацювань, висновків, пропозицій і рекомендацій автора, дисертаційна робота має певні недоліки і дискусійні питання. До основних положень, які є питанням наукової дискусії, можна віднести наступні:

1. У Підрозділі 1.1. «СУЛР як сучасний підхід до управління людьми: мета та цілі, основні функції і напрямки», на наш погляд, варто було б розкрити засади загального менеджменту, далі основи стратегічного менеджменту і потім переходити до стратегічного управління саме людськими ресурсами. в секторі малого бізнесу. Це б дозволило вибудувати тріадний логічний зв’язок.

2. У Підрозділі 1.1. автором непослідовно використовується ключова термінологія, зокрема стосовно "Стратегічного управління людськими ресурсами" (СУЛР) та "Управління людським капіталом" (УЛК), в тексті ці терміни використовуються взаємозамінно, що створює неоднозначність. Чіткі, послідовні визначення та застосування цих термінів могли б покращити узгодженість і аналітичну глибину аргументів щодо еволюції ролей HR-практик у стратегічному управлінні бізнесом.

3. У Підрозділі 1.2. на с. 50-54 вдало розкрита роль діджиталізації в управлінні людськими ресурсами, проте автором не визначено, які можливості мають підприємства сектору малого бізнесу у застосуванні її інструментів.

4. У Підрозділах 1.2. та 1.3. розмір компанії названо найбільш впливовим фактором, який впливає на стратегічне управління людськими ресурсами. Проте це твердження потребує додаткового обґрунтування, оскільки не зовсім зрозуміло, чому саме розмір є головним чинником, а не, наприклад, компетентність персоналу або ефективна система мотивації. Додавання конкретних прикладів, які ілюструють, як розмір компанії впливає на конкурентоспроможність та стратегію управління кадрами, допомогло б краще зрозуміти цей зв’язок. Водночас, це надало б комплексне уявлення про роль цього фактора в контексті стратегічного управління людськими ресурсами.

5. У Розділі 2 описуються фактори, що впливають на стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР), проте бракує чіткого пояснення того, як саме конкретні внутрішні та зовнішні фактори по-різному впливають на стратегію у малих підприємствах порівняно з великими компаніями. Аналіз того, як такі фактори варіюються за ступенем впливу в залежності від розміру підприємства та галузі, може покращити розуміння адаптивності СУЛР до різних бізнес-контекстів.

6. У Розділі 3 описується важливість соціальної відповідальності та припускається, що це поняття включає елементарне дотримання трудового законодавства. Проте немає достатньо конкретного визначення того, які саме заходи можна вважати «реальною соціальною відповідальністю» і як саме вона сприяє розвитку персоналу та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

7. У Розділі 3 варто було б чітко розрізнити заходи стратегічного та тактичного характеру при визначенні перспектив розвитку та реалізації стратегій управління людськими ресурсами.

Проте, зазначенi дискусiйнi питання не зменшують позитивної оцінки

роботи, її наукової цiнностi, актуальностi та практичного значення, а окремі положення, що мають дискусійний характер, відображають власну позицію автора, і є частиною розробленого ним підходу до стратегій управління персоналом у секторі малого бізнесу.

**Загальний висновок.** Вважаємо, що дисертаційна робота Мохамеда Албдране на тему: «Стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу» за обсягом проведених досліджень та за науковою новизною і практичним значенням відповідає Порядку пiдготовки здобувачів вищої освiти ступеня доктора фiлософії та доктора наук у закладах вищої освiти (наукових установах)», затвердженого постановою Кабiнету Мiнiстрiв України вiд 23 березня 2016 року № 261, наказу МОН України № 40 вiд 12 сiчня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформления дисертацiї» i «Порядку присудження ступеня доктора фiлософiї та скасування рiшення разової спецiалiзованої вченої ради закладу вищої освiти, наукової установи про присудження ступеня доктора фiлософiї», затвердженого постановою Кабiнету Мiнiстрiв України вiд 12 сiчня 2022 року № 44, а й автор Мохамед Албдране заслуговуе на присудження ступеня доктора фiлософiї з галузi знань 07 «Управлiння та адмiнiстрування» та спецiальнiстю 073 «Менеджмент».

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» **О.І. Бєлова**