

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктора економічних наук, професора Костишиної Тетяни Адамівни
на дисертаційну роботу Мохамеда Албдрани**

***«Стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу»*,
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 – Менеджмент**

**1. АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ЇЇ
ЗВ'ЯЗОК ІЗ НАУКОВИМИ ПРОГРАМАМИ, ПЛАНАМИ, ТЕМАМИ**

Проблеми забезпечення діяльності та розвитку малого бізнесу в сучасних умовах невизначеності, ризикованості формуються під впливом військового конфлікту, в процесі посилення глобалізації та підвищення інтенсивності конкуренції, макроекономічної нестабільності, прискорення технологічних змін та ризиків технологічного відставання. Пріоритетною специфікою діяльності малого бізнесу в Україні стала його соціальна орієнтованість, яка сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня соціальної захищеності населення, генерації нових ідей щодо економічного та соціального розвитку країни, насиченню ринку необхідними товарами та послугами.

Головними стримуючими чинниками ефективності та результативності малого бізнесу є проблеми з формування каналів збуту, недостатній рівень інвестиційних процесів, недосконала система підвищення якості людських ресурсів та управлінських стратегій в контексті розвитку соціально-трудових відносин та виробничих процесів.

Ключовим стратегічним ресурсом та цінним активом малих підприємств є персонал, як управлінський так і інші працівники, що потребує наявності та пошуку нових механізмів управління людськими ресурсами для забезпечення функціонування підприємств в сучасних умовах та в перспективі.

Перераховані процеси та чинники актуалізують дослідження стратегій управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу. Рівень актуальності

таких досліджень суттєво зростає в сучасних умовах повномасштабної війни, які впливають на процеси формування невизначеності середовища діяльності, відсутності стійкого енергопостачання, зв'язку, наявності Інтернет - мережі. В таких умовах ключове місце у забезпеченні ефективності діяльності малих підприємств мають стратегії управління людськими ресурсами, які базуються на стратегічних напрямках навчання та розвитку працівників. реалізації стратегій грошової та немонетарної мотивації, удосконалення взаємовідносин між працівниками.

Таким чином, представлені дослідження є актуальними та забезпечують вирішення означених проблем на підставі сформульованих теми, завдань. об'єкту, предмету, структури досліджень. Тема дисертаційної роботи Мохамеда Албдрани є актуальною та перспективною для подальших досліджень, основні положення та висновки можуть бути використані для вирішення завдань стратегічного управління людськими ресурсами в секторі малого бізнесу та оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами малих підприємств. Окремі результати дослідження можуть бути корисними не тільки своїми теоретичними аспектами, а й можуть використовуватись практиками та науковцями у галузях економіки та управління людськими ресурсами.

Актуальність дослідження підтверджується також тим, що виконання дисертаційної роботи здійснювалося в умовах проведення науково-дослідних робіт Університету економіки та права «КРОК» за темами: «Маркетингові стратегії розвитку підприємства в інноваційній економіці» (номер державної реєстрації 0115U005106), де автор визначив особливості розвитку малих підприємств у сфері стратегічного управління персоналом, провів порівняльний аналіз досвіду українських і зарубіжних малих підприємств щодо застосування інноваційних форм управління персоналом; «Стратегії маркетингу персоналу в умовах цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0122U201377), де внеском автора є обґрунтування актуальних напрямів удосконалення систем стратегічного розвитку та мотивації персоналу малих підприємств, процесу

побудови корпоративної культури як стратегічного вектору розвитку підприємства; «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій і технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення та глобалізаційного розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378), де автором розроблено технології стратегічного управління персоналом з урахуванням специфіки підприємств малого бізнесу України.

2. СТУПІНЬ ОБҐРУНТОВАНOSTІ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ, СФОРМУЛЬОВАНИХ У ДИСЕРТАЦІЇ, ЇХ ДОСТОВІРНІСТЬ І НОВИЗНА

Наукові положення, висновки та рекомендації, які представлені у дисертації Мохамеда Албдрани, є достатньо обґрунтованими, що підтверджено опрацюванням значної кількості праць вітчизняних та зарубіжних вчених, використанням релевантного обсягу статистичної інформації з тематики дисертації, належною апробацією результатів дослідження. Рівень проведеного дослідження дає можливість стверджувати про достатню обізнаність дисертанта з науково-практичними розробками провідних зарубіжних вчених щодо вивчення проблематики з формування стратегій управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі, регуляторні та нормативно-правові акти, офіційні документи міжнародних організацій щодо формування стратегій управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу, офіційні видання, довідники та тематичні збірники Державної служби статистики України, монографії та наукові статті, а також матеріали конференцій, періодичних видань, результати власних досліджень автора.

Мохамеда Албдране грамотно використав певну кількість методів наукового дослідження, а саме: логічного та історичного аналізу – для виявлення передумов появи феномену «стратегічне управління людським

капіталом», з'ясування сутності цього поняття на основі дослідження здобутків світової економічної думки в ретроспективі; узагальнення – при визначенні умов для стратегічного управління людським капіталом; виокремлення переваг та обмежень застосування даного підходу до управління людськими капіталом; виокремленні особливостей впровадження стратегічного управління людським капіталом на малих підприємствах харчової промисловості; обґрунтуванні шляхів та засобів подальшого впровадження стратегічного управління людськими ресурсами на малих підприємствах харчової промисловості в Україні; діалектичний – при обґрунтуванні виокремлення стратегічного управління людськими ресурсами зі стратегії управління підприємством, з'ясуванні його характерних рис та особливостей у понятійному ряду «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»; системного і структурного аналізу – при розгляді стратегічного управління людським капіталом як системи взаємопов'язаних елементів крізь призму чотирьох ключових компонентів збалансованої системи показників («Фінанси», «Бізнес-процеси», «Клієнти» та «Персонал»); статистико-економічний – виявленні основних тенденцій та особливостей при реалізації запропонованого теоретико-методичного підходу до оцінювання ефективності SHRM; графічний – для надання наочності й схематичної ілюстрації наукового матеріалу, для побудови стратегічної карти; метод анкетування – при збиранні первинної інформації з метою дослідження особливостей стратегічного управління людським капіталом на малих підприємствах харчової промисловості в Україні та закордоном; економіко-математичні методи – для оцінки ефективності впровадження стратегічного управління людським капіталом на досліджуваних підприємствах (в Україні та закордоном).

Отримані висновки і наведені рекомендації є достовірними, що підтверджуються апробацією на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, а також публікаціями у фахових виданнях України.

Висновки дисертаційної роботи базуються на отриманих результатах поставлених завдань і логічно впливають із основної мети дослідження.

Найбільш вагомі наукові результати, що розкривають особистий внесок здобувача та характеризують новизну дослідження, полягають у такому:

- уперше здійснено оцінку ефективності стратегічного управління людським капіталом на малих підприємствах харчової промисловості в Україні та закордоном (розділ 2.3, с.119-132);
- удосконалено сутність поняття «Стратегічне управління персоналом» (розділ 1.1., с.32);
- визначено специфічні особливості стратегічного управління персоналом на малих підприємствах (розділ 2.1., с. 99-100) та здійснено порівняння моделей стратегічного управління персоналом цих підприємств в Україні та в європейських країнах (розділ 2.1., с. 93, 98-99);
- виокремлено пріоритетні напрями удосконалення стратегічного управління персоналом малих підприємств харчової промисловості України (розділ 2.2., с. 118-119), а також сформульовані напрями розвитку персоналу таких підприємств (розділ 3.1., с. 145-146);
- обґрунтовано потребу взаємодії тріади «бізнес – держава – працівник» у сфері розвитку персоналу на малих підприємствах харчової промисловості України (р.3.1., с. 148-151);
- запропоновані напрями вдосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств харчової промисловості (розділ 3.2., с. 160-162);
- визначено пріоритетні напрями вдосконалення корпоративної культури на малих підприємствах харчової промисловості (розділ 3.3., с. 179-180).

Вищезазначене дозволяє зробити висновок про те, що дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, характеризується достатнім рівнем новизни, обґрунтованості та достовірності положень, висновків і рекомендацій.

3. ПОВНОТА ВИКЛАДУ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ЗДОБУВАЧА В ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЯХ

Кількість та якість публікацій відповідає чинним вимогам Міністерства освіти і науки України. Опубліковані праці досить вичерпно відображають основні положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації. Результати дослідження доповідались і отримали схвалення на 5-ти міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. За темою дисертації опубліковано 9 наукових праць, з яких 5 у наукових фахових виданнях.

Вищезазначене дозволяє стверджувати про достатній рівень оприлюднення результатів дисертаційної роботи та надають право автору на публічний захист своєї дисертації.

4. НАУКОВЕ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ОДЕРЖАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Наукове та практичне значення одержаних результатів полягає у їх використанні підприємствами, зокрема харчової промисловості України у діяльності із стратегічного управління людськими ресурсами.

Прикладне значення пропозицій та рекомендацій здобувача підтверджується впровадженням у навчальну діяльність та роботу малих підприємств, які засвідчено у таких довідках:

- довідка ВНЗ «Університет економіки та права «Крок»» (№107/1 від 22.08.2022 р.) про використання авторських напрацювань під час викладання навчальних дисциплін «Менеджмент», «Управління персоналом», «Лідерство в управлінні людськими ресурсами», «Психологія управління»;

- довідка Черкаського державного технологічного університету (№621/01-10.04 від 07.06.2021 р.) про застосування теоретичних і практичних матеріалів для удосконалення лекцій та практичних занять з навчальних дисциплін «Економіка бізнесу», «Стратегічне управління», «Розробка та обґрунтування бізнес проєктів»;

- довідка ФОП «Мамалат» (№25/1 від 04.03.2020 р.) про впровадження методики вимірювання ефективності управління персоналом;

– довідка ТОВ «МАСТЕР-ABIA» (№М-1.1-14-444 від 08.06.2021 р.) з позитивними відгуками щодо впровадження рекомендацій автора для покращення корпоративної культури, мотивації та розвитку персоналу, вимірювання ефективності управління персоналом;

– довідка Libo Food Wholesale LTD («14-3 від 17.10.2020 р.) про впровадження у практичну діяльність підприємства авторських рекомендацій щодо удосконалення мотивації та розвитку персоналу, що дозволило покращити бренд роботодавця, переосмислити практику підтримки ментального здоров'я працівників.

Зазначені документи представлені у Додатках А1-А5, с. 210–214.

5. ВІДПОВІДНІСТЬ ДИСЕРТАЦІЇ ВСТАНОВЛЕНИМ ВИМОГАМ

Дисертація характеризується цілісністю та логічною послідовністю висвітлення матеріалу. Кожен наступний розділ чи підрозділ органічно пов'язаний з попереднім і доповнює його. Здобувач підтверджує свою думку ілюстративним (діаграми, схеми) та табличним матеріалом. На використанні результати досліджень інших авторів зроблені коректні посилання. Робота має традиційну структуру та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 156 найменувань та 13 додатків. Повний обсяг роботи становить 236 сторінок, з них основний текст викладений на 190 сторінках, який містить 25 таблиць та 32 рисунки.

Наведена в дисертації анотація в повній мірі висвітлює основні положення та висновки наукового дослідження. Фактів порушення здобувачем академічної доброчесності не виявлено, оскільки в дисертації автором наведено посилання на відповідні джерела інформації, а також дотримано норми законодавства, що регулюють авторське право.

Дисертація оформлена згідно з вимогами Міністерства освіти і науки України.

6. ДИСКУСІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ЗАУВАЖЕННЯ ЩОДО ЗМІСТУ ДИСЕРТАЦІЇ

Поряд з викладеними позитивними характеристиками дисертаційної роботи, вона не позбавлена певних недоліків та дискусійних положень. Зокрема, вважаємо за необхідне надати такі зауваження.

1. У пункті новизни «уперше» Вами здійснено оцінку ефективності стратегічного управління людським капіталом на малих підприємствах харчової промисловості в Україні та закордоном за допомогою удосконаленої методики оцінки ефективності SHPM. Серед показників оцінки є рівень соціально-психологічної атмосфери персоналу. Враховуючи, що цей показник впливає на результативні показники діяльності як персоналу, так і підприємства в цілому, вважаємо варто було б докладніше обґрунтувати отримані результати у порівнянні показників українських та європейських підприємств.

2. У першому розділі роботи визначено різницю між управлінням людськими ресурсами та стратегій управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу, серед яких варто зазначити відмінність сутності витрат на управління людськими ресурсами – як поточні витрати, а витрат на СУЛР – як інвестиції у майбутнє. Було б доцільним подати у дисертаційній роботі класифікацію складових витрат на майбутнє та обґрунтувати їх вплив на результативність діяльності працівників та підприємства в цілому.

3. У якості наукової новизни автором подається обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу, до яких віднесено налагодження діалогу між керівництвом та персоналом. Суттєво посилило б наукову та практичну значущість роботи розкриття механізму цієї взаємодії, враховуючи, що мотивація є вагомим чинником стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу.

4. Доречним вважаємо конкретизувати пріоритетні напрями вдосконалення стратегічного управління персоналом на малих підприємствах харчової промисловості України, а саме оптимізація системи матеріальної та нематеріальної мотивації. Було б корисним, досліджуючи ці напрями, оцінити

можливості реалізації принципів гідної оплати праці, враховуючи, що орієнтованість на досягнення цілей гідної оплати праці суттєво покращить ефективність управління персоналом та визначить її вплив на результативність діяльності працівників та конкурентоспроможність підприємства.

5. В дисертації є окремі редакційні недоліки.

Проте наявність наведених зауважень не впливає на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи і не зменшує наукової та прикладної цінності одержаних у дисертаційній роботі наукових результатів.

7. ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Дисертація є завершеною, самостійно виконаною науково-дослідною роботою, результатом якої є науково обґрунтовані положення, що мають певне теоретичне та практичне значення. Обрану тему розкрито, мету досягнуто повністю, завдання роботи вирішені. Дисертаційна робота за змістом і науковим рівнем відповідає вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Представлена до захисту дисертаційна робота Мохамеда Албдрани «Стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу» виконана на високому науково-теоретичному рівні, одержані автором в процесі дослідження результати характеризуються науковою новизною.

У дисертаційній роботі розв'язано актуальну наукову проблему щодо удосконалення теоретико-методичних засад стратегічного управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу харчової промисловості України.

Дисертаційна робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», із змінами, внесеними згідно з

Постановами КМ № 341 від 21.03.2022 р., № 502 від 19.05.2023 р. та № 507 від 03.05.2024 р.

Автор дисертаційної роботи – **Мохамеда Албдрани** заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю **073 – Менеджмент** (галузь знань **07 – Управління та адміністрування**).

Офіційний опонент:

д. е. н., професор,
завідувачка кафедри управління
персоналом, економіки праці та
економічної теорії Полтавського
університету економіки і торгівлі



Тетяна КОСТИШИНА

