

**ВІДГУК**  
**ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
доктора економічних наук, професора Шаульської Лариси  
Володимирівни  
на дисертаційну роботу Мохамеда Албдрани  
*«Стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу»*,  
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії з  
галузі знань 07 Управління та адміністрування  
за спеціальністю 073 – Менеджмент

***1. Актуальність теми дослідження***

У сучасній науковій тематиці менеджменту особливого значення набуває управління людськими ресурсами, які перетворюються на найвищу цінність організації, її ключову конкурентну перевагу та основний фактор її розвитку. Підприємства конкурують на ринку за кваліфіковані кадри, які з огляду на воєнний стан стають дефіцитними. Щоб залучити та утримати потрібних працівників, підприємства повинні розробляти та реалізовувати ефективні стратегії управління людськими ресурсами, які дозволяють об'єднати і структурувати всі напрями діяльності у сфері HR- менеджменту і підпорядкувати їх досягненню цілей стратегічного розвитку.

Незважаючи на те, що в практиці великих підприємств накопичено певний досвід стратегічного управління людськими ресурсами, у секторі малого бізнесу утворилася прогалина. Малі підприємства зосереджені переважно на тактичному і оперативному управлінні персоналом, не вдаючись до розробки стратегій. Часто вони не мають для цього необхідних ресурсів та теоретико-методичного забезпечення, що знижує їх конкурентоспроможність.

Зазначимо, що, попри потребу малих підприємств у вдосконаленні стратегічного управління людськими ресурсами, ця тема є недостатньо розробленою в спеціальній літературі.

Отже, зазначене обумовлює актуальність теми дисертаційної роботи та важливість поставлених завдань. Обґрунтування та розробка теоретико-методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо стратегічного управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу, що є метою

дисертаційної роботи Мохамеда Албдрани, має важливе наукове і практичне значення.

## ***2. Зв'язок теми дисертації з пріоритетними напрямками розвитку науки, державними та галузевими науковими програмами***

Підтвердженням актуальності дисертаційної роботи є виконання здобувачем тематики наукових досліджень при проведенні науково-дослідних робіт Університету економіки та права «КРОК» за темами: «Маркетингові стратегії розвитку підприємства в інноваційній економіці» (номер державної реєстрації 0115U005106), «Стратегії маркетингу персоналу в умовах цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0122U201377), «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій і технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення та глобалізаційного розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378). У цих темах автором визначено особливості розвитку малих підприємств у сфері стратегічного управління персоналом; проведено порівняльний аналіз інноваційних форм управління персоналом українських та зарубіжних малих підприємств; обґрунтовано актуальні напрями удосконалення систем стратегічного розвитку та мотивації персоналу малих підприємств; доведено, що формування корпоративної культури має бути стратегічним вектором розвитку підприємства; розроблено технології стратегічного управління персоналом з урахуванням специфіки підприємств малого бізнесу України.

## ***3. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертації, їх новизна, рівень обґрунтованості***

Для реалізації мети і завдань дисертаційної роботи використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового дослідження економічних та управлінських процесів та явищ, серед яких методи логічного та історичного аналізу, узагальнення та порівняльного аналізу, діалектичного методу та методу структурного аналізу, статистичного та соціологічного аналізу та ін.

Автором опрацьовано великий масив наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми, статистичні дані, результати соціологічного опитування та інші джерела інформації;

Ознайомлення із дисертацією та науковими працями здобувача дає

підставу зробити висновок про те, що поставлені завданнями дослідження автором виконані. При цьому вдалось отримати такі результати, які, на нашу думку, можна віднести до елементів наукової новизни:

*уперше:*

✓ оцінено ефективність Стратегічного управління людським капіталом на малих харчових підприємствах в Україні та за кордоном за удосконаленою методологією оцінки ефективності SHRM, розробленою автором на основі Balanced Scorecard Д. Нортон та Р. Каплана та включає такі показники, як рентабельність виробництва/капіталу/засобів/одиниці продукції; зростання вартості основного/операційного капіталу; темпи зростання продажів продукції; дохід від одного клієнта (вартість одного векселя); рівень задоволеності клієнтів; кількість магазинів – власників карток; кількість людей, які завантажили додаток; 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, здатних швидко замінити інших співробітників, (розділ 2.3, с.119-132);

*удосконалено:*

✓ трактування поняття «Стратегічне управління персоналом», яке, на відміну від загальновідомого, означає комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток і реалізацію його компетенцій, мотивацій, які будуть цілеспрямовано використовуватися для підвищення соціально-економічного ефекту від його застосування (стійкі конкурентні переваги підприємства та досягнення індивідуальних та організаційних цілей; формування та розвиток інноваційної економіки), с. 32;

✓ виділено спільні та відмінні риси стратегічного управління персоналом на малих підприємствах України та Європейського Союзу. Спільними рисами є: професійний розвиток персоналу, використання аутсорсингу та оренди персоналу, корпоративна культура. Особливостями в управлінні персоналом малих підприємств є: працевлаштування звільненого персоналу, розвиток інституту гідної праці, підбір персоналу, с. 93-99.

*набуло подальшого розвитку:*

✓ виділено особливості стратегічного управління персоналом на малих підприємствах. Крім загальновідомих, до них можна віднести 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;

✓ виявлення основних тенденцій та особливостей впровадження Стратегічного управління персоналом на малих підприємствах харчової промисловості України: 1) на підприємствах країни не приділяється достатньої уваги формуванню системи управління персоналом як цілісної сукупності взаємодіючих елементів, хоча керівники кожного досліджуваного підприємства відзначають високу важливість кадрових питань на підприємстві (5 балів із 5); 2) основними факторами підбору персоналу на досліджуваних підприємствах є рівень освіти, професіоналізм (кваліфікація) та професійний досвід (досвід роботи). Стать, рівень освіти, рівень конфліктності, місце проживання, родинні зв'язки, рекомендації знайомих та національність абсолютно не мають значення; 3) керівники опитаних підприємств орієнтовані на наймання готових працівників, а не зацікавлені у «виращуванні» своїх власний персонал «з нуля»; 4) професійний розвиток співробітників не є пріоритетом усіх досліджуваних підприємств, хоча перевага віддається концепції навчання впродовж життя; 5) досліджувані підприємства використовують інструменти як матеріальної, так і нематеріальної мотивації; 6) корпоративна культура, яка зводиться не лише до наявності дрес-коду, а й до формування відповідних цінностей, присутня лише на малих підприємствах, розташованих у великих містах тощо;

✓ на основі оцінки ступеня впровадження стратегії управління персоналом на досліджуваних підприємствах в цілому та в розрізі складових системи збалансованих показників визначено пріоритетні напрями вдосконалення впровадження Стратегічного управління персоналом на малих підприємствах харчової промисловості України. , а саме: розвиток Персоналу, оптимізація системи матеріальної та нематеріальної мотивації, покращення взаємовідносин між співробітниками;

✓ визначено, що проблему розвитку персоналу на досліджуваних підприємствах можна вирішити шляхом взаємодії таких суб'єктів господарювання, як підприємство, держава та працівник (с. 148-151). Ключовими заходами, які б сприяли розвитку персоналу на досліджуваних підприємствах, мають стати: формування 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 (гранти, меценати, державні та місцеві програми розвитку, громадські організації); розробка відповідної системи мотивації (можливо навіть з метою створення конкуренції між працівниками);

✓ обґрунтовано, що основними напрямками вдосконалення



системи мотивації персоналу на досліджуваних підприємствах мають бути: налагодження діалогу між керівництвом та персоналом; можливість отримання продукції підприємства за зниженими цінами; можливість безкоштовного користування майном підприємства або здачі його в оренду працівником; відзначення індивідуального внеску працівника в загальну мету через особисте та суспільне визнання; залучення персоналу до прийняття рішень тощо с. 160-162;

✓ запропоновані пріоритетні напрями вдосконалення управління стосунками між персоналом на підприємстві, які на відміну від поширених, систематизовані таким чином: підвищення соціально-психологічної компетентності та накопичення емоційного капіталу працівників: підвищення корпоративної культури, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі шляхом постійної соціометрії та використання методів регулювання, посилення стилю керівництва в напрямку збереження індивідуальної орієнтації персоналу та використання ситуаційного підходу, управління адаптацією персоналу, регулювання договірних відносин (розділ 3.3).

Детальне вивчення змісту дисертації, наведених у ній статистичних даних і розрахунків дає можливість зробити висновок про обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, викладених у дисертації.

#### ***4. Теоретична та практична значущість висновків та рекомендацій дослідження***

Теоретичне значення дисертації полягає у наданні 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 Овикористовуються 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 № від 10.02 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.)

### ***5. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях***

Основні результати дослідження опубліковано в п'яти статтях у наукових фахових виданнях України, які включені до наукометричних баз, чотири – в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 3.4 др. арк., з них 2.1 др. арк. належить особисто автору.

В опублікованих працях відображені основні положення усіх розділів дисертації. Результати дослідження пройшли необхідну апробацію у вигляді доповідей та виступів на науково-практичних конференціях. В опублікованих наукових працях розкривається сутність та зміст положень, задекларованих автором як таких, що містять елементи наукової новизни. Зміст, обсяг та рівень опублікованих матеріалів дисертаційної роботи, їх практична апробація відповідають встановленим вимогам.

Матеріали, викладені в анотації, ідентичні основним положенням та висновкам дисертаційної роботи. Текст анотації та дисертаційної роботи в повній мірі розкриває основні наукові напрацювання, ступінь новизни авторського доробку, рекомендації щодо можливостей практичного використання отриманих результатів. Анотація відображає зміст основних положень дисертації та відповідає встановленим вимогам.

### ***6. Відповідність дисертації встановленим вимогам***

Дисертація написана англійською мовою. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Структурна побудова дисертації Мохамеда Албдрани 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.

Автором дотримані норми наукової доброчесності, на усі використані в роботі джерела інформації є посилання. Ним не порушено норми законодавства про захист авторського права, отже, робота є самостійним дослідженням, яке відображає власну позицію щодо стратегій управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу.

## ***7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи***

Дисертація Мохамеда Албдрани за актуальністю, постановкою та вирішенням завдань, структурною побудовою та якістю заслуговує позитивної оцінки. Проте, незважаючи на важливість наукових розробок, наявних у дисертації та суттєві практичні результати, одержані дисертантом, у дисертаційній роботі Мохамеда Албдрани є низка дискусійних положень, що є підставою для обговорення під час її захисту:

1. У параграфі 1.1. «СУЛР як сучасний підхід до управління людьми: мета та цілі, основні функції і напрямки» потребують більшого розкриття зміни зовнішнього середовища, що призвели до системних змін в управлінні підприємством та їх взаємозв'язок зі стратегіями управління людськими ресурсами в секторі малого бізнесу.
2. Потребують уточнення сучасні тенденції в області стратегії управління людськими ресурсами, наведені у параграфі 1.2. «HR-стратегія, кадрова політика, практики та корпоративна культура в секторі малого бізнесу», а саме: які саме з вказаних тенденцій притаманні всім підприємствам, а які лише малим.
3. У параграфі 1.3 «Індикатори для вимірювання ефективності стратегії управління персоналом у секторі малого бізнесу», потребує більш детального розкриття систематизація індикаторів, які використовуються на підприємствах малого бізнесу.
4. У розділі 2 потребує уточнення взаємозалежність між рівнем заробітної плати у секторі малого бізнесу та ефективністю стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу.
5. У розділі 3 потребує уточнення характеристика етапів стратегічного розвитку персоналу та особливості їх реалізації у секторі малого бізнесу.

Зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження Мохамеда Альбдране.

### **Висновок про відповідність дисертації вимогам Міністерства освіти і науки України**

Дисертаційна робота Мохамеда Альбдране. на тему: «Стратегії управління людськими ресурсами в секторі малого бізнесу» за своїм змістом і структурою є самостійно виконаною, завершеною науковою працею, спрямованою на вирішення актуальних науково-практичних завдань менеджменту з розвитку теоретико-методичних засад і розробки практичних рекомендацій щодо розробки та удосконалення стратегій управління людськими ресурсами в секторі малого бізнесу. У дисертаційному дослідженні послідовно розкрито широке коло наукових питань, що дозволило автору досягнути поставленої мети та вирішити визначені завдання.

Отримані результати, практичні рекомендації та сформульовані висновки достатньо обґрунтовані та достовірні, а дисертаційна робота та її зміст відповідає обраній темі дослідження та спеціальності. Опубліковані наукові праці Мохамеда Альбдране та анотація за темою дисертації повністю відображають зміст і структуру наукового дослідження, головні результати дисертаційної роботи, її наукову новизну та практичне значення.

Актуальність теми дослідження, рівень наукової новизни, теоретичне та практичне значення отриманих результатів, а також структура та стиль викладення матеріалу у дисертації Мохамеда Альбдране вказують на відповідність вимогам «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами та доповненнями від 03 квітня 2019 року № 283), та вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої зарadi закладу вищого освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (із змінами від 21 березня 2022 року №341 та від 19 травня 2023 року № 502).

Таким чином, треба зробити висновок про те, що дисертація «Стратегії управління людськими ресурсами в секторі малого бізнесу» відповідає встановленим вимогам, а її автор – Мохамед Альбдране, заслуговує на



присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки підприємства  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка

Шаульська Л.В.

Підпис Шаульської Л.В. засвідчую:

