

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення
результатів дисертаційної роботи Альбдране Мохамеда
на тему: «Стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого
бізнесу» («Human Resource Management Strategies in the Small Business Sector»),
що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Дисертаційна робота Альбдране Мохамеда на тему: «Стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу» була розглянута на фаховому міжкафедральному семінарі, який був проведений 30 серпня 2024 року, протокол №2 відповідно до пункту 11 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44. Результати проведення та обговорення презентації результатів дисертації Альбдране Мохамеда на вищезазначеному семінарі відображаються у цьому висновку.

- **1. Актуальність теми дослідження.** В умовах невизначеності та динамічності сучасних ринкових умов посилюється увага до людських ресурсів, які стають провідним фактором забезпечення конкурентоспроможності та життєздатності підприємства. Персонал є стратегічним ресурсом, який потребує створення ефективної системи управління, націленої на довгострокову перспективу. Формування і реалізація стратегій управління людськими ресурсами як органічної складової загальної стратегії розвитку підприємства стало визнаною практикою великих компаній. Проте в секторі малого бізнесу в силу різних обставин процес стратегічного управління персоналом знаходиться на початковій стадії. Крім того, стратегії управління людськими ресурсами на підприємствах малого бізнесу мають значну специфіку і не можуть формуватися за шаблонами великих компаній. Наразі більшість малих підприємств опановують окремі елементи стратегій управління людськими ресурсами, проте комплексного стратегічного підходу до управління ними ще не сформувався.

Автором дисертації зроблено спробу застосування комплексного підходу до розробки стратегій управління персоналом малих підприємств, проведено порівняльний аналіз практики зарубіжних та вітчизняних підприємств сектору малого бізнесу, розроблено доцільні пропозиції щодо їх розвитку.

В основу дослідження покладено досвід роботи п'ятих підприємств харчової промисловості, чотири з яких функціонують в Україні, і одне – у Великій Британії. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами таких підприємств дозволяє досягти необхідного рівня якості персоналу та ефективність його діяльності, створити дієву систему розвитку, мотивації та оцінювання персоналу, впливати на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі.

Впроваджена на підприємстві дієва система управління людськими ресурсами на основі стратегічного підходу забезпечує його здатність стабільно функціонувати на конкурентному цільовому ринку та реалізовувати якісну продукцію.

Невідкладність та важливість теми дисертаційного дослідження полягає у розробці теоретико-методичних аспектів та науково обґрунтованих практичних рекомендації щодо розробки та реалізації успішних стратегій управління людськими ресурсами підприємств сектору малого бізнесу, які забезпечують економічну та соціальну ефективність управління та належний рівень конкурентоспроможності підприємств.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», а саме: «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 та «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.

3. Формулювання наукової задачі, нове вирішення якої одержано в дисертації. Головна мета дисертаційної роботи – дослідити теоретичні основи стратегічного управління людськими ресурсами, з'ясувати їх особливості, проблеми та виміряти ефективність впровадження стратегічного управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу харчової промисловості України. Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- з'ясувати передумови виникнення стратегічного управління персоналом як невід'ємної складової загального стратегічного управління, а також дослідити його сутність, структуру та значення в управлінні підприємством;

- дослідити та конкретизувати сутність, мету, завдання, основні функції та напрямки стратегічного управління людськими ресурсами;

- проаналізувати та з'ясувати взаємозв'язок між стратегією, політикою, практикою та культурою управління людськими ресурсами в секторі малого бізнесу;

- дослідити та виокремити показники для вимірювання ефективності впровадження стратегічного управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу;

- проаналізувати особливості стратегічного управління людськими ресурсами на малих підприємствах харчової промисловості;

- оцінити рівень розвитку соціальної атмосфери на малих підприємствах харчової промисловості;

- виміряти ефективність впровадження стратегічного управління людськими ресурсами на досліджуваних підприємствах в цілому та за складовими Збалансованої системи показників – персонал, фінанси, бізнес-процеси та клієнти;

- дослідити та обґрунтувати основні напрями розвитку працівників підприємства як одного зі шляхів удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу;

- проаналізувати та запропонувати напрями її поліпшення монетарної та немонетарної мотивації в умовах підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на підприємствах малого бізнесу;

- обґрунтувати напрями удосконалення взаємовідносин між працівниками з метою створення сприятливих умов для реалізації стратегічного управління людськими ресурсами на підприємствах у секторі малого бізнесу.

Об'єктом дослідження є стратегічні процеси управління людськими ресурсами на підприємствах у секторі малого бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти вивчення та застосування стратегічного управління людськими ресурсами в компаніях малого бізнесу харчової промисловості.

Формулювання наукової задачі здобувачем здійснено системно та логічно обґрунтовано на підставі аналізу проблеми необхідності імплементації стратегічного управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу. Вірно та логічно виділено складові наукові завдання. Чітко та термінологічно правильно формалізовано їх послідовність.

4. Наукова новизна отриманих результатів. У дисертації *уперше*: здійснено оцінку ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на малих підприємствах харчової промисловості в Україні та закордоном за допомогою удосконаленої методики оцінки ефективності SHRM, розробленої автором на основі збалансованої системи показників Д. Нортон 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 та досягнення індивідуальних та організаційних цілей; виділено спільні та відмінні риси стратегічного управління персоналом на малих підприємствах України та Європейського Союзу; **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; відсутність вертикального кар'єрного росту на малих підприємствах тощо; обґрунтування основних тенденцій впровадження SHRM на малих підприємствах харчової промисловості України, серед яких: 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; 5) корпоративна культура формується лише у малому бізнесі, розташованому у великих містах; встановлення пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного управління персоналом на малих підприємствах харчової промисловості України, розробка ключових заходів розвитку персоналу, обґрунтування напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу, відзначення індивідуального внеску працівника; вдосконалення корпоративної культури на підприємстві, що передбачає створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі шляхом постійної соціометрії, вдосконалення стилю керівництва в напрямку гнучкості та демократизації.

5. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються. Теоретичною основою дослідження стало вивчення й переосмислення основних здобутків світової та української науки з проблеми стратегічного управління людськими ресурсами на підприємствах у секторі малого бізнесу. Для досягнення поставленої мети дисертаційного дослідження застосовувалися такі методи: логічного та історичного аналізу – для виявлення передумов появи феномену «стратегічне управління людським капіталом», з'ясування сутності поняття в ретроспективі на основі дослідження здобутків світової економічної думки; 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 людським капіталом на малих підприємствах харчової промисловості в Україні; діалектичний – при обґрунтуванні виокремлення стратегічного управління людським капіталом зі стратегії управління організацією, з'ясуванні його характерних рис та особливостей у понятійному ряду «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»; системного і структурного аналізу – у 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).

6. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації. У дисертаційній роботі теоретично узагальнено, а також подано нове вирішення наукового завдання щодо теоретичного обґрунтування науково-методичних підходів до формування і розвитку системи стратегічного управління людськими ресурсами в компаніях малого бізнесу та розробка науково-прикладних напрямків щодо її вдосконалення для забезпечення конкурентоспроможності цих компаній. .

Впровадження результатів дослідження можуть становити як теоретичну, так і прикладну базу аналізу для формування, розробки та імплементації системи стратегічного управління людськими ресурсами в компаніях малого бізнесу. Практика управління їх діяльністю буде збагачена наступними отриманими практичними результатами дисертаційної роботи:

1. Розробленою системою показників оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на малих підприємствах харчової промисловості в Україні та закордоном, яка відрізняється комплексністю та доступністю застосування.

2. Пропозиціями щодо розширення можливостей та напрямів розвитку персоналу малих підприємств з урахуванням їх стратегічних пріоритетів.

3. Рекомендаціями щодо посилення матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу малих підприємств та удосконаленню їх корпоративної культури з метою спрямування персоналу на досягнення стратегічних цілей розвитку.

7. Використання результатів роботи. Практичне значення одержаних результатів підтверджується довідками:

малого підприємства «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.)

8. Особиста участь автора в одержанні наукових і практичних результатів, що викладені в дисертаційній роботі.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі управлінських технологій Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК». Науковий керівник доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» Петрова Ірина Леонідівна.

Розглянувши звіт подібності щодо перевірки на плагіат, рецензенти дійшли висновку, що дисертаційна робота Мохамеда Альбдране є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів плагіату та запозичень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Дисертація характеризується єдністю змісту та відповідає діючим вимогам щодо її оформлення.

9. Перелік публікацій за темою дисертації та особистий внесок автора. За результатами дослідження опубліковано 9 наукових праць, серед яких: 5 наукових статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, та 4 – у збірниках матеріалів всеукраїнських і міжнародних конференцій. Загальний обсяг публікацій дорівнює 3,4 аркуша.

Статті у наукових фахових виданнях України, що входять до наукометричних баз:

У наукових фахових виданнях, які зареєстровані у міжнародних наукометричних базах:

1) Mohamed Albdane. The economic culture in small business: theoretical approaches and practical implementation // Collection of scientific works of DUIT. Series «Economics and Management», 2018. Issue. 41 (1). – PP. 177-183.

2) Mohamed Albdane. Staff Development of Small Food Industry Enterprises in Ukraine and The European Union: Comparative Aspect // Scientific Studies of The Tavriysk National University named after V.I. Vernadskogo. Series: Economics and Management. Vol. 30 (69), 2019. – PP. 144-149.

3) Irina Petrova, Mohamed Albdane (2019). Peculiarities of staff motivation at small food industry enterprises. Social and labour relations: theory and practice, 9(1), 27-36. doi: 10.21511/slrtp.9(1).2019.03

4) Petrova, Iryna L., and Albdane, Mohamed (2020). Human Resource Management and Corporate Culture in Small Enterprises: Case of Ukraine. Business Inform 6:304–312.- <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-304-312>

5) Albdane M. Effectiveness Evaluation of Strategic Human Resource Management for Small Enterprises of the Food Industry Based on the Balanced Scorecard / M. Albdane // Eastern Europe: Economy, Business and Management. – 2019. – Issue 4 (21). – PP. 129-136.

В інших виданнях:

6) Albdrane M. Social Capital as a Significant Factor for the Development of Small Enterprises / Science and Intellectual Capital in the System of Factors of Economic Transformation: A Collection of Materials of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference (Kyiv, August 17, 2019). – Kyiv: PO "Kyiv Economic Research Center", 2019. – PP. 35-38.

7) Albdrane M. Strategic Management of Human Resources in the Small Business Sector / M. Albdrane // Methods and Forms of Management of Socio-Economic Development of the State: Materials of the International Scientific-Practical Conference (Dnipro, August 23, 2019). – Dnipro: PO «Perspective», 2019. – PP. 56-58.

8) Albdrane M. Personnel Development in Small Enterprises of the Food Industry / M. Albdrane // Scientific Views on Economic Improvement: Prospects and Development: Materials of the II International Scientific and Practical Conference (Zaporozhye, August 23, 2019). – East Ukrainian Institute of Economics and Management. – Zaporozhye: PO «SIEU», 2019. – PP. 32-36.

9) Petrova I., Albdrane M. Specificity of Human Resources Management at Small Enterprises: European and Ukrainian Experience / I. Petrova, M. Albdrane // The 6 th International scientific and practical conference «Scientific achievements of modern society» (February 5-7, 2020) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2020. – PP. 288-296.

Усі наукові положення, висновки і рекомендації одержані автором особисто. У публікаціях, підготовлених в співавторстві, здобувачем зазначено авторський внесок на підставі рішення кафедри.

Результати дисертації опубліковано в повному обсязі.

ВВАЖАТИ, що дисертаційна робота Альбдране Мохамеда на тему: «Стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам пп. 5, 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 та відповідає вимогам освітньо-наукової

програми «Менеджмент» ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» зі спеціальності 073 Менеджмент.

РЕКОМЕНДУВАТИ:

Аналіз результатів проведення та обговорення презентації результатів дисертації Альбдране Мохамеда свідчить, що вони відповідають змісту освітньо-наукової програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент», містять наукову новизну в порівнянні з існуючими в науці менеджменту теоретико – методичними та науково-практичними рекомендаціями і є самостійно отриманими та оригінальними науково обґрунтованими авторськими положеннями, які спрямовано на вирішення конкретних завдань сфери стратегічного управління людськими ресурсами та мають істотне значення для галузі менеджменту та адміністрування. Таким чином, дисертаційна робота Альбдране Мохамеда на тему: «Стратегії управління людськими ресурсами у секторі малого бізнесу», подана для публічної презентації здобувачем наукових результатів дисертації та її обговорення на засіданні кафедри управлінських технологій може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій раді Університету «КРОК» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Головуючий на засіданні кафедри
управлінських технологій
Вищого навчального закладу
«Університет економіки та права «КРОК»,
д.е.н., професор

В.Г. Алькема

д.е.н., професор, професор кафедри
управлінських технологій
Вищого навчального закладу
«Університет економіки та права «КРОК»

О.С. Кириченко



Підпис Тетяни Миколаївни Кириченко засвідчук
Директор Департаменту кадрів Вищого навчального закладу
«Університет економіки та права «КРОК»
Тетяна Миколаївна Кириченко
24 09 2024 р.