

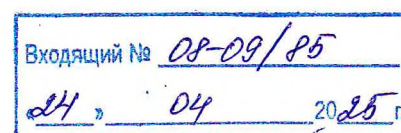
ОТЗЫВ

официального оппонента на диссертацию Фучеджи Анны Ивановны на тему
**«Стратегическое управление человеческими ресурсами организации на
основе человекоориентированного подхода»**,
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. Менеджмент

Актуальность темы исследования

В современных условиях трансформации социально-экономических отношений и усиления рыночной конкуренции человеческие ресурсы обретают статус ключевого нематериального актива, определяющего устойчивость, инновационность и стратегический потенциал организаций. Особенно остро эта проблема проявляется в регионах, находящихся в стадии преодоления социально-экономической асимметрии, таких как Донецкая Народная Республика (ДНР), где развитие сферы торговли, в частности, розничных и оптовых сетей по продаже бытовой техники и электроники (далее – БТиЭ), рассматривается как один из факторов ускоренного восстановления экономики.

В то же время традиционные подходы к управлению персоналом зачастую не обеспечивают необходимого уровня адаптивности, устойчивости и человекоцентричности, что снижает общую эффективность функционирования организаций и препятствует формированию исключительных конкурентных преимуществ. В условиях цифровой трансформации, развития технологий искусственного интеллекта, повышения требований к качеству управления и ориентации на долгосрочные цели становится необходимым переход к стратегическому управлению человеческими ресурсами, основанному на принципах человекоориентированного подхода в рамках концепции человекоцентризма.



Актуальность исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления и практической реализации механизмов стратегического управления человеческими ресурсами (далее – УЧР) с акцентом на развитие человеческого капитала, управление «талантами», повышение производительности труда и обеспечение конкурентоспособности организаций в долгосрочной перспективе. Требуется формирование новой парадигмы управления, в которой человек рассматривается не только как ресурс, но и как основа инновационного и конкурентоспособного развития организации.

Недостаточная разработанность научно-методических основ стратегического управления человеческими ресурсами, в том числе в сфере торговли и с учетом ее региональной специфики, делает данное научное исследование востребованным как в научном, так и в практическом плане. В этой связи особую значимость приобретает разработка системных подходов, методов и моделей, обеспечивающих эффективное управление человеческими ресурсами на стратегическом уровне, что и определяет теоретическую ценность и прикладную значимость работы.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертации, обеспечивается использованием современной теоретико-методологической базы, включающей как фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых, так и результаты авторского анализа, основанные на применении количественных и качественных методов обработки информации, а также апробацией разработанных положений на примере организаций, осуществляющих продажу БТиЭ в ДНР.

Теоретическая ценность исследования состоит в развитии положений теории стратегического управления человеческими ресурсами, в том числе методики оценки повышения конкурентоспособности человеческого капитала, а также в формировании новых концептуальных основ, моделей и подходов, реализующих принципы человекоориентированного подхода в условиях нестабильной внешней среды.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных результатов для построения эффективной системы стратегического УЧР в организациях розничной торговли с учетом отраслевой специфики, регионального контекста и современных вызовов. Разработанные алгоритмы, модели и рекомендации могут быть использованы в процессе проектирования и реализации HR-стратегий, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности организаций.

Диссертация подготовлена согласно плану научно-исследовательских работ ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» по научной теме «Механизмы формирования и развития социо-экономических систем на уровне государственных и корпоративных управленческих структур».

Содержание диссертации и автореферата свидетельствуют о достаточно высокой степени обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, полученных по итогам исследования, выполненного соискателем.

Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций

Научная новизна полученных результатов состоит в разработке теоретических основ и практических рекомендаций по формированию конкурентных стратегий УЧР как инструмента повышения

конкурентоспособности организаций. Элементы научной новизны содержатся в обосновании научных подходов к построению моделей комплексной интегральной оценки и последующему анализу эффективности использования человеческих ресурсов с акцентом на накопление человеческого капитала как ключевого элемента современной организации. Представленные положения и модели прошли апробацию на примере организаций, осуществляющих продажу БТиЭ на рынке ДНР.

Основные научные результаты, обладающие признаками научной новизны, заключаются в следующем:

1. Категориально-понятийный аппарат теории стратегического управления человеческими ресурсами получил дальнейшее развитие, что позволило автору обосновать и математически сформировать оригинальные объяснительные модели структурного мониторинга воздействия факторов внешней среды на стратегические позиции организаций и процессы стратегического УЧР. Разработанный алгоритм структурного мониторинга основан на применении методов иерархической декомпозиции, сегментирования и выявления его архитектоники в условиях контекстуального анализа, что существенно отличает данную разработку от существующих исследований.

2. В исследовании были уточнены и значительно развиты научно-методические подходы к построению системы стратегического УЧР, основанные на принципах человекоориентации. В контексте быстроменяющихся экономических реалий и роста значимости человеческого капитала для обеспечения конкурентоспособности организаций, автором предложен комплексный подход к стратегическому управлению, который включает разработку механизма, методик, моделей и технологий, нацеленных на оптимизацию человеческих ресурсов через человекоориентированные принципы. Важным элементом такого подхода является управление производительностью труда, которое выделяется как стратегически приоритетная задача. Управление производительностью труда в данном

контексте рассматривается не просто как повышение количественного показателя выпуска, но и как комплексная деятельность, направленная на развитие потенциала работников и максимальное использование их компетенций. Существенным достоинством исследования является интеграция всех компонентов системы стратегического УЧР в единый алгоритм, который включает как традиционные подходы, так и инновационные методы, способствующие более глубокому вовлечению сотрудников в процессы стратегического развития организации. В результате происходит не только улучшение показателей индивидуальной и коллективной эффективности, но и усиление связи между деятельностью сотрудников и долгосрочными стратегическими целями организации.

Таким образом, предложенный автором комплексный подход к стратегическому УЧР способствует формированию устойчивой конкурентной позиции организации через улучшение качества взаимодействия с трудовыми ресурсами, повышения их производительности и вклада в развитие бизнеса.

3. В диссертации автором подробно рассмотрена и обоснована целесообразность применения индекса Херфиндаля–Хиршмана для оценки уровня конкуренции в отрасли. Этот индекс, являясь одним из наиболее распространенных инструментов в экономической теории для измерения концентрации рынка, позволяет объективно определить степень конкуренции в рассматриваемой области. В исследовании проведены расчёты данного индекса для организаций, занимающихся продажей БТиЭ на территории ДНР. Результаты этих расчетов продемонстрировали наличие выраженной конкурентной среды, где действия на рынке конкурентов имеют значительное влияние на стратегические позиции организаций. Высокая степень концентрации рынка подтверждает необходимость разработки и реализации конкурентных стратегий в УЧР. Автор подчеркивает, что конкурентные стратегии, направленные на

развитие человеческих ресурсов, могут стать важным инструментом повышения устойчивости и прибыльности организаций.

Кроме того, в рамках данного исследования предложена концепция интеграции анализа SNW с системой ключевых показателей эффективности (KPI). Их синтез позволяет значительно улучшить процесс оценки и формирования стратегий, ориентированных на использование конкурентных преимуществ человеческих ресурсов. В частности, внедрение SNW-анализа в рамках сбалансированной системы показателей (BSC) способствует более выявлению и конкретизации сильных сторон организации, а также ее возможностей и угроз.

Применение предложенного методического подхода систематизирует наиболее важные факторы, повышающие эффективность стратегического управления человеческими ресурсами, что особенно важно в условиях динамичного и высококонкурентного рынка. Интеграция SNW- и KPI- анализа позволяет не только объективно оценивать текущее состояние и достижения организации, но также является основой для разработки стратегии ее устойчивого роста и повышения конкурентоспособности в текущей и долгосрочной перспективе.

4. В работе получило развитие важное научно-практическое направление, связанное с оценкой конкурентоспособности человеческого капитала и человеческих ресурсов, а также с формированием эффективных стратегических решений в области управления персоналом. Автором разработан и апробирован ряд методик, позволяющих проводить комплексную и объективную диагностику уровня конкурентоспособности ЧР с учетом современных вызовов внешней и внутренней среды функционирования организации.

Особое внимание уделено совершенствованию организационно-управленческого подхода к стратегическому УЧР, который адаптирован к условиям организаций, действующих в сфере продажи БТиЭ на рынке ДНР.

Данный подход опирается на принципы системности, сценарного моделирования и человекоориентированности, которые обеспечивают его практическую значимость, а также универсальность, являющуюся необходимым условием для применения в других сферах экономики.

Использование разработанных методик и сопровождающих их управленческих решений позволяет существенно повысить степень обоснованности формируемых конкурентных стратегий УЧР, обеспечить их гибкость и адаптивность, создать методологическую базу для дальнейшего научного осмысления механизмов стратегического управления персоналом в различных секторах экономики, что подтверждает высокую теоретическую и прикладную значимость полученных результатов.

5. В ходе исследования была разработана комплексная методология для формирования системы стратегий УЧР в организациях. Основой данной методологии стали результаты структурного мониторинга. Одним из ключевых инструментов, примененных в исследовании, стал SWOT-анализ, который позволил установить и оценить сильные и слабые стороны организации, а также выявить возможности и угрозы, исходящие из внешней среды. В сочетании с анализом конкурентоспособности человеческого капитала, SWOT-анализ сыграл важную роль в детерминации стратегических факторов, определяющих конкурентные преимущества и слабые места в управлении человеческими ресурсами.

Наиболее значимый элемент новизны научного исследования заключается в интеграции совокупности вышеназванных инструментов в единую технологию сценарного подхода, ориентированного на создание целостной системы стратегического управления талантами (ТМ). Разработанная автором технология позволяет организации чутко реагировать на изменения внешней среды, а также формировать стратегии, которые соответствуют целям и задачам организации, ориентированным на эффективное использование человеческих ресурсов.

Дополнительно в работе предложены методы оценки эффективности реализуемых стратегий, что обеспечило комплексный подход к стратегическому УЧР. Эти методы включают в себя применение таких инструментов оценки результатов, как расчет ключевых показателей эффективности (KPI), а также использование сбалансированных систем показателей (BSC), что позволяет своевременно корректировать стратегии и их цели для продуктивного управления человеческим капиталом как основной ценности человеческих ресурсов с учетом изменений внутренней и внешней среды организации.

Таким образом, предложенная комплексная технология разработки стратегий УЧР в рамках сценарного подхода является инновационной, так как она синтезирует ряд научно-методических подходов и направлена на конкурентоспособное развитие организации за счет рационального использования человеческих ресурсов и формирования эффективных стратегий, соответствующих современным требованиям и принципам человекоориентированного подхода.

Замечания

Несмотря на общее положительное восприятие результатов диссертации, следует обратить внимание автора на ряд замечаний и рекомендаций:

1. В диссертации на с.216 (таблица 3.17) в примере бюджетного плана на приобретение и создание «тантантов» указывается на необходимость использовать аутсорсинг и аутстаффинг для реализации стратегии управления талантами, значимость предложения которых могла быть усилена при более обоснованном пояснении обращения к ним в рассмотренной стратегии управления талантами.

2. В работе предложен метод оценки конкурентоспособности ЧК посредством расчета средней геометрической, однако недостаточно внимания

уделено выбору данной агрегатной функции, ее преимуществам по сравнению с альтернативными подходами (например, взвешенная средняя, обобщенные критерии эффективности).

3. Важно отметить, что автором не приведены оценки устойчивости полученных результатов (например, чувствительности модели к изменению входных характеристик), что было бы желательным для повышения достоверности предложенного метода.

4. В работе проведен широкий и обстоятельный критический анализ международного опыта управления человеческими ресурсами ряда зарубежных стран, особенностей и преимуществ российской практики. Представленные «11 прогрессивных трендов» вызывают интерес, однако они нуждаются в систематизации и экспертной оценке с точки зрения их реалистичности и приоритетности внедрения в текущих социально-экономических условиях РФ и ДНР.

5. Упоминание современных глобальных трендов, таких как ESG и использование скрытого трудового потенциала, является своевременным и отражает высокую чувствительность автора к современным вызовам в сфере УЧР. Возможно, для усиления логической связности исследования, имело бы смысл кратко обозначить, каким образом эти тренды нашли отражение в предложенных стратегических решениях.

Вышеизложенные замечания носят дискуссионный характер, не снижают научно-практической ценности диссертации и не влияют на общее положительное впечатление и высокую оценку исследования.

Заключение

Диссертация Фучеджи Анны Ивановны на тему «Стратегическое управление человеческими ресурсами организации на основе человекоориентированного подхода», посвященная проблеме стратегического управления человеческими ресурсами организации с позиций человекоориентированного подхода, представляет собой актуальное научное исследование, обладающее как теоретико-методологической глубиной, так и выраженной практической направленностью. Достижения, представленные в диссертации, имеют значимость как для развития научной мысли в области менеджмента, так и для практики управления человеческими ресурсами в организациях реального сектора.

Результаты, полученные автором, обладают высокой степенью научной обоснованности и вносят весомый вклад в развитие научных и прикладных аспектов стратегического управления человеческими ресурсами с учетом современных человекоцентричных ориентиров. Автореферат адекватно и полно отражает основное содержание диссертации, раскрывает его цели, задачи, методы и ключевые выводы. Содержательно автореферат глубоко раскрывает результаты решения задач, поставленных в диссертации, и представляет их во множестве таблиц, графиков, формул и расчетов. Диссертация соответствует Паспорту научных специальностей ВАК при Минобрнауки России по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Научные труды, опубликованные автором по теме диссертации, в полной мере отражают положения, выводы и рекомендации, которые выступают результатом проведенного исследования.

Таким образом, диссертация Фучеджи Анны Ивановны, выполненная на тему «Стратегическое управление человеческими ресурсами организации на основе человекоориентированного подхода», представляет собой цельное, оригинальное, обоснованное, научно-квалифицированное исследование, содержащее достаточное количество элементов научной новизны в области

развития теории и практики стратегического менеджмента организации. Диссертационное исследование полностью соответствует требованиям пп. 9-14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства РФ № 842 от 24.09.2013 г. (в действующей редакции), а ее автор, Фучеджи Анна Ивановна, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Я, Кондаурова Инна Александровна, согласна на автоматизированную обработку моих персональных данных.

Официальный оппонент:
Кандидат экономических наук
(08.00.01 – Экономическая теория),
доцент, заведующий кафедрой
«Управление бизнесом и персоналом»
Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Донецкий
национальный технический
университет»

И. А. Кондаурова

«24» апреля 2025г.

283001, г. Донецк, ул. Артёма, каб. 9.604
тел.: +7 (856) 301-03-62
kaf.ubp.donntu@mail.ru

