**ОТЗЫВ**

**официального рецензента на диссертационную работу**

**Салимгереева Нарсымбата Мусагалиевича на тему «Инновационные решения в нормировании труда в организациях Республики Казахстан», предоставленную на соискание степени доктора философии (PhD)по специальности «8D04105 - Инновационный менеджмент»**

| № п/п | Критерии | Соответствие критериям (подчеркнуть один из вариантов ответа) | Обоснование позиции официального рецензента (замечания выделить курсивом) |
|---|---|---|---|
| 1. | Тема диссертации (на дату ее утверждения) соответствует направлениям развития науки и/или государственным программам | 1.1 Соответствие приоритетным направлениям развития науки или государственным программам:<br>1) диссертация выполнена в рамках проекта или целевой программы, финансируемого(ой) из государственного бюджета (указать название и номер проекта или программы);<br>2) диссертация выполнена в рамках другой государственной программы (указать название программы);<br>3) диссертация соответствует приоритетному направлению развития науки, утвержденному Высшей научно-технической комиссией при Правительстве Республики Казахстан (указать направление). | Тема диссертационного исследования является актуальной и соответствует стратегическим приоритетам Республики Казахстан в части цифровизации экономики, повышения эффективности государственного и корпоративного управления, а также развития человеческого капитала. Предложенный в работе подход к нормированию труда как инструменту доказательного управления человеческими ресурсами отвечает современным тенденциям внедрения аналитических технологий и методов обработки данных в управленческую практику. Особую значимость придаёт практическая апробация результатов исследования в крупных национальных компаниях Республики Казахстан, что подтверждает прикладную направленность работы и её соответствие задачам модернизации системы управления трудовыми ресурсами в инфраструктурных и стратегических секторах экономики.<br>*Вместе с тем автору следовало бы более чётко структурировать раздел, посвящённый связи исследования с государственными программами, с указанием конкретных нормативных документов и формулировок приоритетов науки.* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2. | Важность для науки | Работа вносит/не вносит существенный вклад в науку, а ее важность хорошо раскрыта/не раскрыта. | Диссертационная работа направлена на концептуальное переосмысление нормирования труда как инструмента стратегического управления человеческими ресурсами и организационного дизайна, что выходит за рамки традиционного инженерно-нормативного подхода. Автор предлагает интеграцию методов классического нормирования труда, промышленно-организационной психологии и инструментов науки о данных, что позволяет рассматривать нормирование труда не только как механизм расчёта трудозатрат, но и как аналитическое ядро доказательного управления персоналом.<br>Работа способствует развитию междисциплинарного подхода в области управления человеческими ресурсами, объединяя экономику труда, организационную теорию, психологию и методы анализа данных.<br>*Вместе с тем следует отметить, что теоретическая часть исследования местами носит описательный характер, а степень концептуальной проработки взаимосвязей между отдельными теоретическими направлениями могла бы быть углублена.* |
| 3. | Принцип самостоятельности | Уровень самостоятельности:<br>1) высокий;<br>2) средний;<br>3) низкий;<br>4) самостоятельности нет. | Представленная диссертационная работа демонстрирует высокий уровень научной и методической самостоятельности автора.<br>Методологическая архитектура исследования выстроена последовательно и логично.<br>В работе активно используются известные международные методики, однако автор не ограничивается их воспроизведением, а интегрирует их в собственную исследовательскую конструкцию, что подтверждает самостоятельный характер исследования. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4. | Принцип внутреннего единства | 4.1 Обоснование актуальности диссертации: | Актуальность темы исследования раскрыта через анализ трансформации экономики Республики Казахстан в условиях цифровизации, роста доли интеллектуального труда и необходимости перехода к доказательному управлению человеческими ресурсами. Автор обоснованно указывает на институциональный разрыв между традиционной системой нормирования труда и современными требованиями стратегического кадрового планирования. *Однако в разделе актуальности необходимо более чётко структурировать аргументацию, выделив отдельно экономический, институциональный и технологический аспекты проблемы.* |
| | | 1) обоснована; | |
| | | 2) частично обоснована; | |
| | | 3) не обоснована. | |
| | | 4.2 Содержание диссертации отражает тему диссертации: | Структура работы соответствует заявленной теме. Теоретические положения, методологическая часть и эмпирические исследования логически направлены на раскрытие проблемы инновационных решений в нормировании труда. *Отдельные фрагменты историко-теоретического обзора расширяют контекст исследования, однако не связаны с последующей эмпирической частью.* |
| | | 1) отражает; | |
| | | 2) частично отражает; | |
| | | 3) не отражает. | |
| | | 4.3. Цель и задачи соответствуют теме диссертации: | Цель исследования сформулирована чётко и последовательно реализуется через поставленные задачи. Каждая глава диссертации соотносится с конкретной группой задач, что свидетельствует о целостности исследовательской конструкции. В формулировках отдельных задач присутствует определённая декларативность, и они могли бы быть конкретизированы через указание измеримых результатов. |
| | | 1) соответствуют; | |
| | | 2) частично соответствуют; | |
| | | 3) не соответствуют. | |
| | | 4.4 Все разделы и положения диссертации логически взаимосвязаны: | Работа в целом построена последовательно: теоретическая база переходит в методологическую разработку, а затем в эмпирическую апробацию. |
| | | 1) полностью взаимосвязаны; | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 2) взаимосвязь частичная; | Однако не прослеживается связь между историческим анализом эволюции нормирования труда и разработкой авторской аналитической модели; отдельные теоретические концепции упоминаются, но их интеграция в аналитическую модель раскрыта недостаточно подробно. |
| | | 3) взаимосвязь отсутствует. | |
| | | 4.5 Предложенные автором новые решения (принципы, методы) аргументированы и оценены по сравнению с известными решениями: | Автор проводит сопоставление предлагаемого подхода с традиционными методами нормирования труда и экспертными способами расчёта численности. Показаны ограничения классических нормативных подходов и преимущества использования фактических данных и методов машинного обучения. *Однако, сравнение с современными зарубежными моделями HR-аналитики и predictive workforce planning представлено недостаточно глубоко; методологическое сопоставление альтернативных алгоритмов машинного обучения и их сравнительная эффективность раскрыты ограниченно; экономическая оценка преимуществ предложенной модели по сравнению с традиционными системами нормирования не раскрыта.* |
| | | 1) критический анализ есть; | |
| | | 2) анализ частичный; | |
| | | 3) анализ представляет собой не собственные мнения, а цитаты других авторов; | |
| | | 4) анализ отсутствует. | |
| 5. | Принцип научной новизны | 5.1 Научные результаты и положения являются новыми? | В диссертации предложен ряд научных результатов, имеющих элементы научной новизны, в частности:<br>• разработан междисциплинарный подход к анализу содержания труда руководителей и специалистов, основанный на интеграции функционального анализа работы и данных о фактических затратах рабочего времени;<br>• предложена методика определения нормативной численности персонала с использованием алгоритмов машинного обучения, что расширяет традиционные методы нормирования труда; |
| | | 1) полностью новые; | |
| | | 2) частично новые (новыми являются 25-75%); | |
| | | 3) не новые (новыми являются менее 25%). | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | • разработан интегральный показатель сложности труда – Task Complexity Index, объединяющий данные функционального анализа работы и структуры трудозатрат;<br>• предложена методическая система интеграции результатов нормирования труда в процессы организационного проектирования и кадрового планирования.<br>*Однако, часть теоретических положений базируется на уже существующих научных подходах. В связи с чем научная новизна работы носит частичный характер, выражающийся главным образом в интеграции и адаптации существующих методов к условиям цифровой экономики и казахстанских организаций.* |
| | | 5.2 Выводы диссертации являются новыми?<br>1) полностью новые;<br>2) частично новые (новыми являются 25-75%);<br>3) не новые (новыми являются менее 25%). | Выводы исследования подтверждают:<br>• возможность количественной оценки рутинности труда руководителей и специалистов на основе анализа фактических трудозатрат;<br>• применимость алгоритмов машинного обучения для определения нормативной численности персонала;<br>• статистическую значимость показателя TCI при анализе различий между подразделениями и уровнями должностей;<br>• потенциал применения нормирования труда как инструмента доказательного кадрового планирования в крупных компаниях.<br>*Однако часть выводов подтверждает известные положения теории управления человеческими ресурсами и нормирования труда. Таким образом, новизна выводов проявляется преимущественно в эмпирическом подтверждении и прикладной интерпретации известных теоретических положений, что позволяет оценить их как частично новые.* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 5.3 Технические, технологические, экономические или управленческие решения являются новыми и обоснованными: | В диссертации предложены управленческие и методические решения, направленные на совершенствование системы нормирования труда:<br>• использование аналитических и машинных методов обработки данных при расчёте трудоёмкости и численности персонала;<br>• применение индекса сложности труда для анализа организационных структур;<br>• интеграция нормирования труда в систему evidence-based HRM;<br>• использование результатов анализа труда для оптимизации структуры управления и выявления резервов численности.<br>Данные решения являются методически обоснованными и подтверждены эмпирическими исследованиями, *однако они опираются на уже существующие управленческие и аналитические инструменты.* Новизна заключается в их комплексном применении и адаптации к практике казахстанских организаций. |
| | | 1) полностью новые; | |
| | | 2) частично новые (новыми являются 25-75%); | |
| | | 3) не новые (новыми являются менее 25%). | |
| 6. | Обоснованность основных выводов | Все основные выводы основаны/не основаны на весомых с научной точки зрения доказательствах либо достаточно хорошо обоснованы (для qualitative research (куолитатив ресеч) и направлений подготовки по искусству и гуманитарным наукам). | В работе использованы современные теоретические подходы в области нормирования труда, управления человеческими ресурсами и организационного анализа. Автор применяет ряд количественных методов анализа, включая статистические процедуры и элементы машинного обучения, что в целом повышает научную аргументированность полученных результатов.<br>Эмпирическая база исследования достаточно обширна и включает данные о трудовой деятельности работников различных организаций Республики Казахстан.<br>*Вместе с тем часть выводов носит обобщающий характер и основана преимущественно на* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *интерпретации результатов анализа, без детального раскрытия ограничений применённых методов и возможных альтернативных объяснений полученных зависимостей. Отдельные положения требуют более развёрнутой аргументации и дополнительной эмпирической проверки в различных секторах экономики.*<br>В целом можно отметить, что основные выводы диссертации достаточно обоснованы и логически вытекают из представленного исследования, однако степень их доказательности по ряду аспектов могла бы быть усилена более подробным анализом и расширением эмпирической базы. |
| 7. | Основные положения, выносимые на защиту | Необходимо ответить на следующие вопросы по каждому положению в отдельности:<br>7.1 Доказано ли положение?<br>1) доказано;<br>2) скорее доказано;<br>3) скорее не доказано;<br>4) не доказано;<br>5) в текущей формулировке проверить доказанность положения невозможно.<br>7.2 Является ли тривиальным?<br>1) да;<br>2) нет;<br>3) в текущей формулировке проверить тривиальность положения невозможно.<br>7.3 Является ли новым?<br>1) да;<br>2) нет; | Положение 1: Междисциплинарный подход к количественной оценке рутинности труда руководителей и специалистов на основе анализа содержания труда и данных о фактических затратах рабочего времени<br>7.1 Доказано ли положение? – 2) скорее доказано<br>7.2 Является ли тривиальным? – 2) нет<br>7.3 Является ли новым? – 1) да<br>7.4 Уровень для применения: – 2) средний<br>7.5 Доказано ли в статье? – 1) да<br>Автор предлагает междисциплинарный подход, объединяющий методы функционального анализа работы и анализ фактических затрат рабочего времени для количественной оценки рутинности труда. Проведённая апробация на данных организаций государственного сектора и электроэнергетической отрасли Республики Казахстан подтверждает практическую применимость предложенного подхода. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 3) в текущей формулировке проверить новизну положения невозможно.<br>7.4 Уровень для применения:<br>1) узкий;<br>2) средний;<br>3) широкий;<br>4) в текущей формулировке проверить уровень применения положения невозможно.<br>7.5 Доказано ли в статье?<br>1) да;<br>2) нет;<br>3) в текущей формулировке проверить доказанность положения в статье невозможно. | Положение 2: Методика определения нормативной численности руководителей и специалистов на основе данных о фактических затратах рабочего времени и алгоритмов машинного обучения<br>7.1 Доказано ли положение? – 2) скорее доказано<br>7.2 Является ли тривиальным? – 2) нет<br>7.3 Является ли новым? – 1) да<br>7.4 Уровень для применения: – 2) средний<br>7.5 Доказано ли в статье? – 1) да<br>Автором предложена методика определения нормативной численности работников, основанная на использовании данных о фактических затратах рабочего времени и алгоритмов машинного обучения. Методика позволяет получать воспроизводимые оценки трудоёмкости и может использоваться при принятии управленческих решений по оптимизации штатной численности.<br>Положение 3: Разработка и валидация интегрального индекса сложности труда.<br>7.1 Доказано ли положение? – 1) доказано<br>7.2 Является ли тривиальным? – 2) нет<br>7.3 Является ли новым? – 1) да<br>7.4 Уровень для применения: – 2) средний<br>7.5 Доказано ли в статье? – 3) в текущей формулировке проверить невозможно<br>Автором разработан интегральный показатель сложности труда, позволяющий количественно оценивать когнитивную насыщенность трудовой деятельности. Индекс построен на основе интеграции данных функционального анализа работы и структуры трудозатрат и продемонстрировал статистически значимые связи с показателями оценки должностей и характеристиками организационной структуры. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Положение 4: Использование нормирования труда на основе данных фактических затрат рабочего времени как инструмента доказательного кадрового планирования и организационного дизайна.<br>7.1 Доказано ли положение? – 2) скорее доказано<br>7.2 Является ли тривиальным? – 2) нет<br>7.3 Является ли новым? – 2) нет<br>7.4 Уровень для применения: – 2) средний<br>7.5 Доказано ли в статье? – 3) в текущей формулировке проверить невозможно<br>В диссертации показано, что применение аналитических методов нормирования труда на основе фактических данных может использоваться как инструмент поддержки управленческих решений в области организационного проектирования и кадрового планирования. Предложенный подход позволяет выявлять дисбалансы нагрузки, потенциальные резервы численности и избыточные уровни управления в организациях. |
| 8. | Принцип достоверности. | 8.1 Выбор методологии - обоснован или методология достаточно подробно описана: | В диссертации представлено описание применяемой методологии исследования, включая методы функционального анализа работы, анализ фактических затрат рабочего времени, статистические методы обработки данных и элементы машинного обучения. Методологическая база в целом обоснована и соответствует целям исследования, *однако отдельные аспекты применения методов ь раскрыты более детально.* |
| | Достоверность источников и предоставляемой информации | 1) да; | |
| | | 2) нет. | |
| | | 8.2 Результаты диссертационной работы получены с использованием современных методов научных исследований и методик обработки и интерпретации данных с применением компьютерных технологий: | В работе используются современные методы анализа данных, включая статистические методы, методы обработки эмпирических данных и алгоритмы машинного обучения, а также программные средства анализа данных, что позволяет повысить объективность |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 1) да; | полученных результатов и обеспечивает возможность воспроизводимости отдельных процедур исследования. |
| | | 2) нет. | |
| | | 8.3 Теоретические выводы, модели, выявленные взаимосвязи и закономерности доказаны и подтверждены экспериментальным исследованием (для направлений подготовки по педагогическим наукам результаты доказаны на основе педагогического эксперимента): | Предложенные теоретические положения и модели в целом подтверждаются результатами эмпирического исследования, основанного на анализе данных о трудовой деятельности работников различных организаций. *Вместе с тем отдельные выводы носят интерпретационный характер и требуют дальнейшей проверки на более широкой выборке организаций.* |
| | | 1) да; | |
| | | 2) нет. | |
| | | 8.4 Важные утверждения подтверждены/частично подтверждены/не подтверждены ссылками на актуальную и достоверную научную литературу. | Основные положения исследования в целом подтверждены ссылками на научные источники по вопросам нормирования труда, управления человеческими ресурсами и организационного анализа. *Вместе с тем в отдельных разделах наблюдается ограниченное использование современных международных публикаций последних лет, что несколько снижает глубину теоретического анализа.* |
| | | 8.5 Использованные источники литературы достаточны/не достаточны для литературного обзора. | Использованные источники литературы для литературного обзора: достаточны, однако в ряде случаев могли бы быть дополнены более широким использованием современных зарубежных исследований, особенно в области HR-аналитики, цифровых методов анализа труда и применения методов машинного обучения в управлении персоналом. |
| 9 | Принцип практической ценности | 9.1 Диссертация имеет теоретическое значение: | Работа содержит определённый вклад в развитие научных представлений о нормировании труда и управлении человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации экономики. Предложенные подходы расширяют использование аналитических методов и данных о фактических трудозатратах при |
| | | 1) да; | |
| | | 2) нет. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | исследовании структуры трудовой деятельности. *Вместе с тем теоретические положения в значительной степени опираются на существующие научные концепции и развивают их преимущественно в прикладном аспекте.* |
| | | 9.2 Диссертация имеет практическое значение и существует высокая вероятность применения полученных результатов на практике: | Результаты исследования могут быть использованы в деятельности государственных и крупных корпоративных организаций при анализе трудовой деятельности, планировании численности персонала и совершенствовании организационных структур. *Вместе с тем практическое применение предложенных инструментов может потребовать наличия достаточно развитой системы сбора и обработки данных о трудовой деятельности работников.* |
| | | 1) да; | |
| | | 2) нет. | |
| | | 9.3 Предложения для практики являются новыми: | Практические предложения автора связаны с применением аналитических методов, данных о фактических затратах рабочего времени и инструментов обработки данных при нормировании труда и кадровом планировании. Новизна предложений проявляется прежде всего в их комплексном применении и адаптации к условиям организаций Республики Казахстан, *тогда как отдельные используемые методы и подходы уже применяются в международной практике управления человеческими ресурсами.* |
| | | 1) полностью новые; | |
| | | 2) частично новые (новыми являются 25-75%); | |
| | | 3) не новые (новыми являются менее 25%). | |
| 10. | Качество написания и оформления | Качество академического письма: | Текст диссертации в целом соответствует требованиям академического стиля: структура работы логична, материал изложен последовательно, используется научная терминология. *Вместе с тем в отдельных разделах наблюдается избыточная детализация теоретических описаний, а также повторение отдельных положений. В ряде случаев формулировки* |
| | | 1) высокое; | |
| | | 2) среднее; | |
| | | 3) ниже среднего; | |
| | | 4) низкое. | |

| | | |
|---|---|---|
| | | Отдельные результаты исследования были апробированы в материалах международной научно-практической конференции, посвящённой вопросам устойчивого экономического развития в условиях глобальных изменений, что подтверждает научную апробацию полученных результатов.<br>В целом публикационная активность докторанта отражает основные положения диссертационного исследования и свидетельствует о том, что полученные научные результаты прошли определённую научную апробацию и обсуждение в профессиональном научном сообществе. При этом следует отметить, что часть публикаций выполнена в соавторстве, что является распространённой практикой в современных научных исследованиях. |
| 13. | Решение официального рецензента (согласно пункту 28 настоящего Типового положения) | На основании анализа содержания диссертационной работы **Салимгереева Нарсымбата Мусагалиевича** на тему «Инновационные решения в нормировании труда в организациях Республики Казахстан», уровня полученных научных результатов, степени их новизны и практической значимости, а также соответствия диссертации требованиям, предъявляемым к научно-квалификационным работам, можно сделать вывод, что представленная диссертация в целом соответствует требованиям «Правил присуждения степеней».<br>Основные положения и результаты исследования имеют научную и практическую значимость, отражены в научных публикациях и прошли апробацию в научном сообществе.<br>В связи с чем, считаю целесообразным ходатайствовать о присуждения докторанту степени доктора философии (PhD) по образовательной программе 8D04105 – Инновационный менеджмент.<br>1) ходатайствовать о присуждения докторанту степени доктора философии (PhD) |

**Официальный рецензент**

**PhD, ассоциированный профессор кафедры «Менеджмента и Бизнеса»**

**Университета Международного Бизнеса имени Кенжегали Сагадиева**

**Малдынова Айжана Владимировна**

ЗАВЕРЯЮ
Директор Департамента по человеческим ресурсам и документации
«06» марта 2026 г.