

В диссертационный совет 99.0.142.02 на базе
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы
народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) и
Государственной корпорации «Ростех»

ОТЗЫВ

на автореферат диссертации Грибова Романа Вячеславовича
на тему «Цифровая трансформация процессов управления человеческими
ресурсами организации», представленной на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

Для каждой организации управление человеческими ресурсами выполняет системообразующую роль. С развитием цифровых сервисов значимость этой функции возрастает. Многие отечественные компании применяют цифровые решения для оптимизации бизнес-процессов, повышения производительности, роста доли рынка и клиентоориентированности. При этом цифровая трансформация выходит за рамки технического переоснащения. Она влечет за собой изменения в организационной культуре, подходах к стратегическому планированию, переход от жесткой иерархии к гибким командам и платформенным структурам, внедрение гибридной и удаленной занятости, а также акцент на управлении талантами и обучении «навыкам будущего».

Следует подчеркнуть, что перспективы совершенствования процессов управления человеческими ресурсами организации в условиях цифровой трансформации изучены недостаточно. В этой связи, считаю, что тема диссертационного исследования Грибова Романа Вячеславовича актуальна, а постановка цели и задач обоснованы.

Сделанные автором в ходе исследования выводы и полученные результаты, представленные к публичной защите, отличаются научной новизной и практической значимостью. Особенно ценно, что результаты исследования базируются на глубоком анализе эмпирических данных и имеют несомненную практическую применимость.

Следует выделить результаты исследования, имеющие особое значение для обоснования научных положений, разработки соответствующего методи-

ческого инструментария и практических рекомендаций, раскрывающих содержание и перспективы развития процессов управления человеческими ресурсами организации в условиях цифровой трансформации:

- обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации;
- определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации;
- разработана методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами;
- предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта;
- разработана модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Диссертационное исследование представляет собой обоснованную научно-исследовательскую работу, выполненную на высоком профессиональном уровне.

Подробное изучение автореферата, несмотря на отмеченные достоинства и новизну, позволяет сделать замечание. В научной гипотезе исследования говорится о развитии «нового качества человеческих ресурсов». Целесообразно связать его с конкретными компетенциями или показателями эффективности. В целом, указанное замечание не снижает научно-практическую ценность диссертационного исследования.

Диссертационная работа Грибова Р.В. является завершённым научно-методическим трудом, содержащим решение важной научной задачи, заключающейся в совершенствовании теоретико-методических аспектов и прикладных инструментов цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, что создаёт новые возможности для

управления бизнесом и совершенствования кадровых процессов на основе применения цифровых решений.

Диссертация соответствует требованиям пунктов 9-14 Положения о присуждении ученых степеней ВАК Минобрнауки РФ, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842, а ее автор, Грибов Роман Вячеславович, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

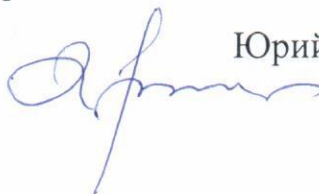
Доктор экономических наук (08.00.14), доцент,
профессор кафедры общего и проектного менеджмента
факультета «Высшая школа управления»,

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»

Крупнов

Юрий Александрович

07 июля 2026



Сведения о лице, давшем отзыв
Крупнов Юрий Александрович

федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Адрес: 125167, г. Москва, проспект Ленинградский, д. 49/2

Телефон +7 985 728 99 65 e-mail Yakrupnov@fa.ru



В диссертационный совет 99.0.142.02 на базе ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) и Государственной корпорации «Ростех»

Отзыв

на автореферат диссертации Грибова Романа Вячеславовича на тему «Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами организации», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

Актуальность выполненной работы.

Распространение цифровых технологий вносит глубинные изменения в логику ведения бизнеса: жесткие иерархии уступают место гибким командам, растёт роль удалённой занятости и непрерывного обучения. Этот тренд созвучен стратегическим ориентирам России, где кадровое развитие объявлено основой технологического суверенитета. Цифровые технологии предъявляют новые требования к компетенциям – от работы с данными и CRM до управленческой гибкости и критического мышления. Внедрение ИИ в HR-процессы становится базой для создания современного бизнеса, в котором главный ресурс составляет реализованный потенциал сотрудника. Следует подчеркнуть, что содержание и перспективы развития процессов управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации являются недостаточно изученными и требуют дальнейших научных изысканий. Таким образом, полагаю, что тема диссертационного исследования Грибова Р.В. актуальна.

Научная новизна и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.

Сделанные автором в ходе исследования выводы и полученные результаты, представленные к публичной защите, отличаются научной новизной и практической значимостью. Особенно ценно, что результаты исследования базируются на глубоком анализе эмпирических данных и имеют несомненную практическую применимость. Каждое положение, выносимое Р.В. Грибовым на защиту, получено на основании последовательного применения разнообразных, обоснованно подобранных исследовательских методов и приемов.

Следует выделить результаты исследования, имеющие особое значение для обоснования научных положений, разработки соответствующего методического инструментария и практических рекомендаций, раскрывающих содержание и перспективы развития процессов управления человеческими ресурсами организации в условиях цифровой трансформации:

- обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации;
- определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации;
- разработана методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами;

– предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта;

– разработана модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Выделенные недостатки

Уровни модели цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации (рис. 6 автореферата) отражают последовательный переход, а не варианты выбора. Стоит показать альтернативные траектории.

В качестве эмпирической основы для апробации разработанного методического инструментария и модели цифровой трансформации автор использует данные трех коммерческих организаций различной отраслевой принадлежности. Однако, в тексте автореферата отсутствует обоснование критериев отбора данных предприятий, не приведены параметры их сопоставимости и не показана степень репрезентативности полученных результатов для более широкой совокупности хозяйствующих субъектов.

Несмотря на то, что в качестве результирующего индикатора модели автором обоснованно выбрана производительность труда, в работе не представлена развернутая эконометрическая оценка вклада отдельных факторов цифровой трансформации (в частности, затрат на внедрение ИИ-решений, уровня цифровой грамотности персонала и изменения структуры кадровых затрат) в динамику прибыльности, рентабельности или операционной эффективности компании. Отсутствие оценки эффективности и сроков окупаемости инвестиций в цифровые HR-решения снижает прогностическую ценность модели и затрудняет ее использование для принятия стратегических управленческих решений, особенно в условиях ограниченных финансовых ресурсов.

Тем не менее, указанные замечания не снижают значимость проведенного исследования.

Значимость для науки и практики полученных результатов

Научная значимость диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методологических основ управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации, а именно: в обосновании авторского подхода к содержательным характеристикам человеческих ресурсов, интегрирующего когнитивные, цифровые и социально-культурные компоненты; в разработке методического инструментария оценки потенциала цифровой трансформации HR-процессов, позволяющего диагностировать текущее состояние и идентифицировать «точки роста»; а также в формировании структурно-логической схемы интеграции технологий искусственного интеллекта в кадровый менеджмент, что расширяет существующие научные представления о траекториях эволюции HR-систем и создаёт теоретический базис для дальнейших исследований в области цифровой экономики и управления персоналом.

Практическая значимость диссертации заключается в том, что содержащиеся в ней разработки могут быть использованы в работе коммерческих организаций в процессах управления человеческими ресурсами. К числу таких разработок относится: методика оценки потенциала цифровой трансформации

человеческих ресурсов, а также цифровых инструментов для интеграции кадровых и производственных процессов, что позволяет персонализировать управление человеческими ресурсами организации; стратегические направления цифровой трансформации, раскрывающие перспективы интеграции искусственного интеллекта в решение задач управления человеческими ресурсами организации.

Соответствие диссертации требованиям Положения о присуждении ученых степеней

Диссертационная работа Грибова Р.В. на тему «Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами организации» соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней ВАК Минобрнауки РФ, а ее автор, Грибов Роман Вячеславович, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Кандидат экономических наук (08.00.05), доцент,
доцент кафедры экономики предприятия,
предпринимательства и инноваций
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный университет»

Бичун Юлия Андреевна



Сведения о лице, давшем отзыв

Бичун Юлия Андреевна

Диссертация защищена по спец-сти 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»

Адрес: 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9

Телефон +7(812) 363-67-77, e-mail y.a.bichun@spbu.ru

В диссертационный совет 99.0.142.02 на базе ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) и Государственной корпорации «Ростех»

ОТЗЫВ

на автореферат диссертации Грибова Романа Вячеславовича на тему «Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами организации», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

Актуальность исследования. Современный этап экономического развития характеризуется всеобъемлющей цифровизацией, которая коренным образом изменяет структуру и качество персонала в организациях, усиливая спрос на профессиональные компетенции, связанные с внедрением цифровых технологий в хозяйственную деятельность. Новое качество человеческих ресурсов определяется потребностью в сотрудниках, владеющих аналитикой больших данных, цифровым маркетингом, инструментами удалённой совместной работы и другими современными решениями. Одновременно возрастает запрос на новые управленческие навыки: критическое мышление, способность к быстрому обучению, готовность к экспериментам, лидерские качества, управление ИТ-проектами, принятие решений на основе цифровых данных, а также эффективное взаимодействие в рамках экосистем и цифровых платформ.

Развитие процессов управления персоналом с опорой на цифровые технологии становится ключевым условием успешной цифровой трансформации компании в целом. Применение цифровых инструментов, включая искусственный интеллект, в сфере управления человеческими ресурсами создаёт современную основу для построения конкурентоспособного и социально ответственного бизнеса, где главной ценностью выступает реализованный человеческий потенциал.

Таким образом, цели и задачи, поставленные автором в отношении совершенствования процессов управления человеческими ресурсами организации, являются своевременными и актуальными.

Научная новизна и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации. Представленные в автореферате концептуальные положения, методический инструментарий и практические рекомендации, раскрывающие содержание и перспективы развития бизнеса с учётом закономерностей и особенностей цифровой трансформации, позволяют разработать комплекс мероприятий, направленных на формирование нового качества человеческих ресурсов, а также на повышение адаптивности и гибкости процессов управления ими.

В диссертационном исследовании Грибова Р.В. обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации (с 9-11); определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими

ресурсами организации(с 11-12);разработана методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами(с 12-16);предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта(с 16-19);разработана модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации(с 19-21).

Значимость для науки и практики полученных результатов. Практическая значимость полученных результатов подтверждается возможностью их использования в работе коммерческих организаций в процессах управления человеческими ресурсами.

Выделенные недостатки.В автореферате недостаточно освещены возможные негативные последствия внедрения ИИ в процессы управления человеческими ресурсами организации.

Указанное замечание не снижает ценности проведенного автором научного исследования.

Соответствие диссертации требованиям Положения о порядке присуждения ученых степеней. В целом диссертационная работа Грибова Романа Вячеславовича«Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами организации»соответствует требованиямпунктов 9-14 Положения о присуждении ученых степеней ВАК Минобрнауки РФ, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842, а ее автор, Грибов Роман Вячеславович, заслуживает присуждения ученой степени кандидатаэкономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Доктор экономических наук (08.00.05), профессор,
профессор кафедры менеджмента
института экономики и управления
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский
федеральный университет»

Борис
Ольга Александровна



ПОДПИСЬ УДОСТОВЕРЯЮ:
начальник отдела по
работе с сотрудниками УКА

И.С. КОРБАЧЕВ

02.07.2026

Сведения о лице, давшем отзыв:

Борис Ольга Александровна

Диссертация защищена по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет»

Адрес: г. Ставрополь, ул. Пушкина, 1 (корпус 21)

Тел.: +7(8652) 33-06-660 (доб. 4812) E-mail: oboris@ncfu.ru

В диссертационный совет 99.0.142.02 на базе
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы
народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) и
Государственной корпорации «Ростех»

Отзыв на автореферат диссертации Грибова Романа Вячеславовича
на тему «Цифровая трансформация процессов управления
человеческими ресурсами организации», представленной на соискание уче-
ной степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. Менеджмент

В современном бизнесе управление человеческими ресурсами выходит за рамки кадрового учета, превращаясь в ключевую системообразующую функцию. В эру стремительной цифровизации компании активно внедряют новые технологии не только для оптимизации процессов, но и для глубокой перестройки корпоративной культуры. Компании сталкиваются с новыми требованиями к навыкам сотрудников – от владения CRM и аналитикой данных до критического мышления и проектного лидерства. Внедрение цифровых инструментов, включая искусственный интеллект, в HR-процессы становится не просто трендом, а фундаментом для построения устойчивого и конкурентоспособного бизнеса.

Следует подчеркнуть, что содержание и перспективы развития процессов управления человеческими ресурсами организации в условиях цифровой трансформации являются недостаточно изученными в современной экономической науке. В этой связи полагаю, что Грибовым Романом Вячеславовичем выполнено диссертационное исследование на актуальную тему.

К числу достоинств работы следует отнести логичность построения исследования, четкость постановки цели и задач, последовательность изложения материала и обоснованность сформулированных выводов. Заслуживает положительной оценки использование значительного массива статистической информации о распространении цифровых технологий в практике менеджмента отечественных компаний, что позволило обеспечить необходимую степень достоверности полученных результатов.

В исследовании обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, отличающийся представлениями о содержательных характеристиках человеческих ресурсов, сформированных под влиянием широкомасштабного распространения цифровых технологий. На основе адаптивной и гибкой системы менеджмента для реализации HR-процессов Грибовым Р.В. определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Особого внимания заслуживает авторская методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами, позволяющая судить о текущем уровне цифрового потенциала, а также о точках роста, критичных местах и рисках, связанных с балансом материально-технических возможностей, человеческими ресурсами и финансовыми

ограничениями, возникающими в процессе цифровой трансформации организации.

На основе технологий искусственного интеллекта автором предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации. Разработанная Грибовым Р.В. модель трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации отличается последовательной реализацией мероприятий, обеспечивающих переход от автоматизации отдельных HR-функций до их сквозной интеграции с бизнес-процессами и создания единого цифрового пространства.

Отдельного внимания требует уточнение относительно авторской систематизации характеристик человеческих ресурсов (здоровьесбережение, трудовая, интеллектуальная, социально-культурная, цифровая компоненты). Каким образом предложенные характеристики соотносятся с существующими в менеджменте подходами к оценке человеческого капитала и в чем заключается принципиальное отличие авторской позиции?

Высказанное замечание носит рекомендательный характер и не снижает общую положительную оценку проведенного исследования.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных автором методических подходов и практических рекомендаций в работе коммерческих организаций в процессах управления человеческими ресурсами.

Диссертационная работа на тему «Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами организации» соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней ВАК Минобрнауки России, а ее автор, Грибов Роман Вячеславович, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Профессор кафедры менеджмента,
маркетинга и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Курский государственный
университет»,

доктор экономических наук (08.00.05), доцент

Мария Алексеевна
Меньшикова



Сведения о лице, давшем отзыв:

Меньшикова Мария Алексеевна

Диссертация защищена по спец-сти 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Курский государственный университет»

Адрес: ул. Радищева, 33, Курск, 305000 Тел.: +7 (4712) 51-16-51 E-mail: info@kursksu.ru

В диссертационный совет 99.0.142.02
на базе ФГАОУ ВО «Российский
университет дружбы народов имени
Патриса Лумумбы» (РУДН) и
Государственной корпорации «Ростех»

Отзыв

на автореферат диссертации Грибова Романа Вячеславовича
на тему «Цифровая трансформация процессов управления человеческими
ресурсами организации», представленной на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

Современная геополитическая и экономическая ситуация характеризуется беспрецедентным санкционным давлением, нарушением сложившихся логистических и кооперационных цепочек, а также высокой волатильностью рынков, что требует от организаций не только технологической перестройки, но и кардинального пересмотра подходов к управлению персоналом. В этих условиях особую значимость приобретают способность компаний оперативно адаптироваться к внешним шокам, гибкость кадровых стратегий и готовность сотрудников к освоению новых цифровых инструментов и форматов работы. Именно человеческий капитал становится ключевым ресурсом устойчивости, позволяющим нивелировать риски, связанные с внешним давлением и нестабильностью среды.

Стремительное распространение цифровых технологий, включая искусственный интеллект, предъявляет принципиально новые требования к компетенциям сотрудников и управленческим подходам, что делает необходимой глубокую научную проработку вопросов цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами. В этой связи тема диссертационного исследования Р.В. Грибова, направленная на совершенствование теоретико-методических и прикладных инструментов цифровой трансформации HR-процессов, является своевременной и актуальной, а постановка цели и задач работы обоснованы.

В диссертационном исследовании, выполненном Грибовым Романом Вячеславовичем, представлен концептуальный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами, отличающийся оригинальным видением содержательных характеристик человеческих ре-

сурсов в условиях цифровой среды. К несомненным достоинствам работы следует отнести то, что авторские положения раскрывают ключевые детерминанты HR-менеджмента и способствуют формированию нового качества персонала (с. 9–11 автореферата).

Заслуживает высокой оценки разработанная автором последовательность управленческих действий по цифровой трансформации HR-процессов, ключевая особенность которой состоит в создании адаптивной и гибкой системы менеджмента, охватывающей привлечение, мотивацию, карьерный рост и удержание сотрудников (с. 11–12). Данный подход обеспечивает системность и комплексность преобразований.

Особого внимания заслуживает методика оценки потенциала цифровой трансформации, основанная на расчёте интегрального показателя с учётом технологической, кадровой и финансовой компонент. Сильной стороной авторского инструментария является возможность идентификации «узких» мест и точек роста, что позволяет разрабатывать адресные мероприятия по цифровизации HR-процессов с учётом отраслевой специфики и имеющихся ресурсов организации (с. 12–16).

Новизной и практической значимостью отличается предложенная структурно-логическая схема внедрения технологий искусственного интеллекта в управление человеческими ресурсами. Достоинством данного решения выступает вариативность выбора ИИ-инструментов в зависимости от глубины цифровой трансформации, что обеспечивает гибкость и адаптивность внедрения (с. 16–19).

Научную ценность представляет разработанная автором модель цифровой трансформации HR-процессов, позволяющая на основе сценарного прогнозирования ключевых факторов (расходы на оплату труда, затраты на цифровизацию, цифровая грамотность персонала) проводить мониторинг достижения целевых результатов, определять готовность к переходу на следующий уровень трансформации, а также моделировать варианты развития в соответствии со стратегическими ориентирами организации (с. 19–21). Данный подход обеспечивает обоснованность управленческих решений и преемственность этапов цифрового развития.

Оценивая работу положительно, следует подчеркнуть, что было бы целесообразным при обсуждении цифровых решений учесть вопросы импортозамещения и доступности конкретных HR-платформ в условиях санкций. Рекомендуется добавить отраслевую специфику используемых инструментов.

Указанный недостаток не снижает значимость проведенного исследования.

Диссертационная работа Грибова Р.В. на тему «Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами организации» соответствует требованиям пунктов 9-14 Положения о присуждении ученых степеней ВАК Минобрнауки РФ, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842, а ее автор, Грибов Роман Вячеславович, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Заключение принято на заседании кафедры №515 «Государственное управление, кадровая политика и социальные технологии» ФГАОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)». Протокол № 11 от 30.06.2026 г.

Директор Дирекции Института №5 «Экономика и менеджмент высокотехнологичной индустрии» ФГАОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»

Кандидат экономических наук, доцент



Новиков Сергей Вячеславович

Заведующий кафедрой №515 «Государственное управление, кадровая политика и социальные технологии» ФГАОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»

Кандидат социологических наук, доцент

Куликов Сергей Павлович

Контактные данные:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
Высшего образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»

Адрес: 125993, г. Москва, А-80, ГСП-3, Волоколамское ш., д. 4

Телефон: 8-499-159-19-53

Электронная почта: 512kaf@mail.ru

<https://mai.ru/>

06 июля 2026г.

В диссертационный совет 99.0.142.02 на базе
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы
народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) и
Государственной корпорации «Ростех»

ОТЗЫВ

**на автореферат диссертации Грибова Романа Вячеславовича на тему
«Цифровая трансформация процессов управления человеческими
ресурсами организации», представленной на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент**

Актуальность диссертационного исследования, выполненного Грибовым Романом Вячеславовичем, обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами. Прежде всего, отсутствием в современной экономической науке целостного научно-методического инструментария, позволяющего комплексно оценивать потенциал цифровой трансформации HR-процессов и обоснованно выбирать масштабы и направления цифровизации. Также следует отметить практическую востребованность адаптивных моделей управления персоналом на основе технологий искусственного интеллекта, обеспечивающих персонализацию кадровых процессов и повышение производительности труда. Еще один важный фактор, определяющий актуальность научной работы, связан с необходимостью формирования нового качества человеческих ресурсов, обладающих цифровыми компетенциями и способностью к непрерывному обучению. В этой связи совершенствование теоретико-методических аспектов и прикладных инструментов цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации является своевременным, научно и практически значимым, а постановка цели и задач работы логически обоснованными.

Из положительных аспектов работы можно отметить, что соискателем представлен научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, отличающийся представлениями о содержательных характеристиках человеческих ресурсов, сформированных под влиянием широкомасштабного распространения цифровых технологий.

Автор сформировал последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации на основе адаптивной и гибкой системы HR-менеджмента.

Важно, что представления Грибовым Р.В. методика оценки потенциала цифровой трансформации позволяет разработать комплекс мероприятий по цифровизации процессов управления человеческими ресурсами организации с учетом специфики ее деятельности, располагаемых возможностей и перспектив в условиях цифровой экономики.

Авторский подход к интеграции ИИ в HR-процессы позволил Грибову Роману Вячеславовичу представить структурно-логическую схему процессов

управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта. Ее дополняет модель цифровой трансформации HR-процессов, в рамках которой реализуется переход от автоматизации отдельных кадровых функций к их полной интеграции с бизнес-процессами и формированию единой цифровой среды. Авторский подход опирается на оценку и прогнозирование ключевых факторов. Это позволяет отслеживать достижение целевых показателей, определять готовность к переходу на следующий уровень трансформации, выбирать стратегические ориентиры и разрабатывать сценарии развития с учётом имеющегося потенциала и долгосрочных целей компании.

Диссертационная работа имеет практическую значимость, которая заключается в возможности использования разработанных методических подходов и рекомендаций в работе коммерческих организаций в процессе управления человеческими ресурсами.

По содержанию автореферата возникает следующее замечание. Открытые аналитические данные показывают, что комплексная цифровизация кадровых процессов наблюдается лишь в четверти российских организаций, а уровень цифровой грамотности персонала существенно различается по отраслям. Какие управленческие решения предлагается принять для преодоления отраслевых диспропорций?

Указанное замечание не снижает ценности проведенного автором научного исследования.

В целом диссертационная работа Грибова Романа Вячеславовича на тему «Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами организации» соответствует требованиям пунктов 9-14 Положения о присуждении ученых степеней ВАК Минобрнауки РФ, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842, а ее автор, Грибов Роман Вячеславович, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Заведующий кафедрой управления
инновациями и коммерциализации
интеллектуальной собственности
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения
высшего образования
«Российская государственная академия
интеллектуальной собственности» (РГАИС),
д.э.н, доцент

Смирнова Вероника Ремовна

Почтовый адрес: 117279, город Москва, ул. Миклухо-Маклая, 55а.
Адрес электронной почты: smirnova@rgiis.ru
Телефон: +7 (495) 330-13-38



Ведущий В.Р. Смирнов
Удостоверено
СПЕЦИАЛИСТ ПО ПЕРСОНАЛУ
ЕРОФЕЕВА С.В.
31.08.2026

В диссертационный совет 99.0.142.02 на базе
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени
Патриса Лумумбы» (РУДН) и Государственной корпорации
«Ростех»

ОТЗЫВ

на автореферат диссертации Грибова Романа Вячеславовича на тему
«Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами
организации», представленной на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

Распространение цифровых технологий и вызванные им изменения в бизнес-процессах делают особенно актуальным формирование нового качества человеческих ресурсов. Цифровая трансформация порождает спрос на новые управленческие навыки: гибкость, способность быстро учиться, готовность к экспериментам, адаптивное лидерство, умение руководить IT-проектами, принимать решения на основе цифровых данных, а также взаимодействовать с экосистемами и цифровыми платформами. В этой связи возрастает актуальность научных работ, посвященных исследованию влияния процессов цифровой трансформации на управление человеческими ресурсами (УЧР) организации.

Считаю, что диссертационная работа Грибова Романа Вячеславовича, состоящая в обосновании концептуальных положений и разработке методического инструментария цифровой трансформации процессов УЧР организации, обеспечивающих обоснованность выбора направлений цифрового развития HR-менеджмента и повышающих эффективность управления персоналом организации на основе использования цифровых технологий, актуальна и своевременна.

Содержание автореферата свидетельствует о том, что автором в полной мере выполнены поставленные в ходе диссертационного исследования задачи. Весомым доказательством научного и практического вклада Грибова Р.В. является список опубликованных им работ.

Наиболее значительные новые научные результаты, полученные лично автором в ходе производимых им научных изысканий, четко отражены в автореферате и логически взаимосвязаны.

В исследовании Грибова Р.В. представлен комплексный подход к цифровой трансформации процессов УЧР организации, отличающийся созданием адаптивной и гибкой системы менеджмента для реализации процессов привлечения, мотивации, кадрового роста и удержания персонала.

Разработанная методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов УЧР, позволяет перейти к комплексу мероприятий по их цифровизации с учетом специфики деятельности организации, располагаемых ею возможностей и перспектив в условиях цифровой экономики.

Важным элементом исследования стала предложенная структурно-логическая схема процессов УЧР организации на основе технологий искусственного интеллекта (ИИ), отличающаяся интеграцией ИИ в HR-процессы, а также возможностью выбора технологий ИИ в зависимости от глубины цифровой трансформации.

Авторская оценка и сценарное прогнозирование ключевых факторов УЧР организации позволяет проводить мониторинг достижения целевых результатов цифровой трансформации процессов УЧР; определять готовность к переходу на следующий

Исходя из содержания автореферата, можно заключить, что диссертация соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней ВАК Минобрнауки России, а ее автор, Грибов Роман Вячеславович, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

2