

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

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

доктора экономических наук, профессора Круглова Дмитрия Валерьевича
на диссертационную работу Грибова Романа Вячеславовича «Цифровая
трансформация процессов управления человеческими ресурсами
организации», представленную к защите на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

Актуальность темы диссертационного исследования.

Актуальность исследования обусловлена совокупностью объективных макроэкономических, технологических и социально-трудовых факторов, определяющих современный этап развития экономики и менеджмента, связанный с развёртыванием шестого технологического уклада. Его ключевыми технологиями выступают искусственный интеллект, большие данные, облачные вычисления, интернет вещей и платформенные решения, которые в совокупности формируют инфраструктурную основу для цифровой экономики будущего.

На фоне внедрения цифровых технологий происходит кардинальная смена производственных и логистических цепочек, а также самой философии управления организацией, включая её кадровую политику. Цифровые инструменты, проникая вглубь управленческих процессов, трансформируют способы постановки целей, распределения ресурсов, оценки результатов и мотивации персонала, что требует переосмысления устоявшихся подходов к управлению человеческими ресурсами организации в цифровой среде. В этих условиях управление человеческими ресурсами превращается в стратегический ресурс, определяющий инновационную активность и долгосрочную устойчивость бизнеса.

Переход к новому технологическому укладу предъявляет повышенные требования к гибкости и адаптивности управления человеческими ресурсами. Меняется природа труда, формы занятости, ожидания работников и критерии профессиональной успешности, что ставит перед руководителями и HR-специалистами новые управленческие задачи. Особую значимость приобретает научное осмысление того, каким образом должны трансформироваться процессы привлечения, развития, мотивации и удержания сотрудников, чтобы они соответствовали вызовам цифровой эпохи и способствовали реализации стратегических приоритетов компании, а также тому, как именно цифровые технологии могут быть интегрированы в кадровый контур без потери человекоцентричного характера управления.

Тема диссертационного исследования, выполненного Грибовым Р.В., находится на пересечении трёх ключевых трендов современности: 1) цифровизации экономики, которая охватывает все отрасли и сферы деятельности, 2)

трансформации труда, выражающейся в изменении содержания профессий, форматов занятости и требований к компетенциям, и 3) эволюции управленческих парадигм, состоящей в отказе от жёстких иерархических моделей в пользу более гибких, сетевых и партисипативных форм организации совместной деятельности. Это пересечение создаёт уникальное проблемное поле, требующее комплексного подхода, который, на мой взгляд, удачно реализован в данной работе.

В связи с вышеизложенным, считаю тему диссертационного исследования Грибова Р.В. актуальной, а полученные автором результаты востребованными в практике управления человеческими ресурсами организации.

Степень обоснованности обсуждаемых в диссертации положений.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации Грибова Романа Вячеславовича, высокая и определяется логически оправданной структурой исследования, которая позволяет последовательно раскрыть поставленную проблему и обеспечить внутреннюю непротиворечивость всех элементов работы.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций базируется, прежде всего, на научной методологии, соответствующей поставленным задачам, логике исследования и системном подходе, что обеспечивает комплексность анализа и достоверность полученных результатов.

Автор сформировал концепцию исследования, исходя из того, что системное и последовательное внедрение цифровых технологий в кадровый менеджмент организации способствует развитию нового качества человеческих ресурсов, а также повышению адаптивности и гибкости процессов управления ими, что позволяет осуществить дифференцированный выбор масштабов цифровой трансформации HR-процессов в зависимости от специфики деятельности компании, располагаемых возможностей и стратегических ориентиров развития.

Обоснованность научных положений и выводов диссертационного исследования опирается на тщательное и всестороннее изучение трудов отечественных и зарубежных авторов, посвященных исследованию содержательных аспектов управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации. В работе применен широкий спектр современных научных методов и приемов, включая системный, сравнительный и структурно-функциональный анализ, экономико-статистические, экспертные и индексные методы, корреляционно-регрессионный анализ, метод анализа иерархий, позволяющих решить поставленные в диссертационном исследовании задачи.

Научная новизна положений, выводов и рекомендаций исследования.

Научную новизну выполненного Грибовым Романом Вячеславовичем исследования характеризуют следующие положения.

В диссертации обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, отличительной

чертой которого выступают авторские представления о содержательных характеристиках человеческих ресурсов (с. 22-29 диссертации). Они формируются под воздействием активного распространения цифровых технологий в производственную, управленческую и социальную сферы. Авторские теоретические положения раскрывают ключевые детерминанты управления человеческими ресурсами организации в цифровой среде, в числе которых адаптивность персонала к технологическим изменениям, способность эффективно функционировать в условиях цифровой экономики, непрерывное обучение на протяжении всей профессиональной карьеры. Указанные детерминанты обуславливают высокую востребованность современных инструментов цифровой трансформации, таких как платформы непрерывного обучения, интеллектуальные системы поддержки управленческих решений, коллаборативные среды нового поколения, инструменты повышения персональной продуктивности работников и цифровые технологии трудоустройства. Совокупное применение этих инструментов способствует формированию нового качества человеческих ресурсов, адекватного вызовам цифровой эпохи (с. 30-42 диссертации).

Диссертантом определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации. Ее отличает ориентацией на создание адаптивной и гибкой системы менеджмента, предназначенной для эффективной реализации HR-процессов. В диссертации отмечено, что специфической особенностью цифровизации процессов управления человеческими ресурсами выступает формирование цифровой инфраструктуры, базирующейся на стандартизированных и защищённых данных, что создаёт технологическую основу для внедрения решений на базе искусственного интеллекта (с. 43-55 диссертации).

Автором диссертационного исследования разработана и успешно апробирована методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами, отличительные особенности которой заключаются в идентификации, систематизации и углублённом анализе информации о текущем состоянии указанного потенциала на основе расчёта интегрального показателя, а также в выявлении точек роста, «узких» мест и возможных рисков, связанных с необходимостью соблюдения сбалансированности между материально-техническими возможностями организации, имеющимися человеческими ресурсами и финансовыми ограничениями. Применение предложенного Грибовым Романом Вячеславовичем аналитического инструментария позволяет разработать обоснованный комплекс мероприятий по цифровизации процессов управления человеческими ресурсами организации с учётом отраслевой специфики её деятельности, располагаемых возможностей и стратегических задач развития (с. 88-103 диссертации).

В работе предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта, которую отличает интеграция ИИ в HR-процессы. Адаптивность ИИ обеспечивает переход к динамичной, гибкой цифровой среде управления

человеческими ресурсами, основанную на прогнозировании, персонализации и предиктивной аналитике (с. 120-137 диссертации).

К числу наиболее значимых результатов диссертационного исследования следует отнести разработанную модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации. Ее отличает последовательная реализация мероприятий по переходу от автоматизации отдельных, локальных HR-функций до их сквозной интеграции с основными бизнес-процессами и создания единого интегрированного цифрового пространства управления кадрами. Авторский подход базируется на оценке и сценарном прогнозировании ключевых факторов управления человеческими ресурсами организации, к числу которых относятся расходы на оплату труда, затраты на проведение цифровой трансформации и уровень цифровой грамотности персонала. В практическом плане реализация модели позволяет проводить системный мониторинг достижения целевых показателей цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами, определять готовность организации к переходу на следующий уровень цифровой трансформации, выбирать обоснованные стратегические ориентиры и моделировать различные варианты развития на основе оценки существующего потенциала цифровой трансформации и долгосрочных целей организации (с. 138-157 диссертации).

Диссертация Грибова Романа Вячеславовича обладает внутренним единством, что выражается в продуманности структуры, соответствии требованиям полноты и связности, системном подходе к изложению материалов и результатов исследования, представленных последовательно от общих теоретических к отдельным прикладным аспектам проблематики, непротиворечивости результатов.

Теоретическая и практическая ценность полученных результатов.

Исследование, выполненное Грибовым Романом Вячеславовичем, отличается высоким методическим уровнем и достаточной оригинальностью полученных результатов.

Теоретическая ценность полученных результатов диссертационного исследования состоит в разработке и содержательном обосновании совокупности научных положений, которые расширяют сложившиеся в менеджменте представления о содержании и инструментальном наполнении процессов цифровой трансформации управления человеческими ресурсами организации. Это позволяет преодолеть фрагментарность существующих подходов и предложить целостное концептуальное видение данной проблематики. В рамках исследования уточнены и систематизированы теоретико-методические аспекты интеграции цифровых решений в кадровый контур, что создаёт научную основу для разработки комплекса практических мероприятий по оптимизации ключевых процессов кадрового менеджмента (подбор персонала, его адаптация, мотивация и удержание) с учётом специфики цифровой среды и современных требований к организации процессов управления человеческими ре-

сурсами. Особое значение для развития теории менеджмента имеет обоснование роли и места технологий искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами, направленное на автоматизацию рутинных операций и переход к качественно новому уровню операционализации работы с персоналом, основанному на предиктивной аналитике, индивидуализированных траекториях развития сотрудников и принятии управленческих решений на основе больших массивов данных.

Практическая значимость проведённого исследования состоит в том, что научные результаты доведены до уровня, обеспечивающего их непосредственное применение в деятельности коммерческих организаций для повышения эффективности работы с персоналом. К числу прикладных разработок, обладающих практической ценностью, относятся:

- авторская методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами, которая даёт возможность определить текущий уровень готовности организации к внедрению цифровых изменений в кадровой сфере и выявить направления преобразований;

- цифровые инструменты для интеграции кадровых и производственных процессов – их применение позволяет обеспечить содержательную увязку стратегических целей компании с кадровыми решениями и персонализировать управление человеческими ресурсами организации с учётом индивидуальных особенностей, потребностей и потенциала каждого сотрудника;

- стратегические направления цифровой трансформации, раскрывающие перспективы интеграции искусственного интеллекта в решение задач управления человеческими ресурсами организации. Их практическая реализация даёт руководителям и HR-специалистам чёткие ориентиры для поэтапного внедрения алгоритмических решений в процессах подбора персонала, оценки его эффективности, прогнозировании текучести кадров, планировании карьеры, формировании индивидуальных траекторий обучения.

Характеристика содержания и выводов диссертации.

Оформление диссертации полностью соответствует установленным требованиям. Работа изложена на высоком научном уровне, профессиональная терминология применяется корректно. Теоретические положения и аналитические данные наглядно представлены с помощью рисунков и графиков, а также систематизированы в таблицах. Содержание диссертации в полной мере раскрывает все поставленные исследователем задачи.

В первой главе «Концептуальные основы цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации» разработан научный подход и последовательность действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Во второй главе «Методические аспекты оценки цифровой трансформации процессов управления человеческих ресурсов организации» исследованы содержательные аспекты цифрового потенциала и цифровой зрелости, разработана и апробирована методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

В третьей главе «Стратегические направления цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта» обоснованы перспективы интеграции искусственного интеллекта в решение задач управления человеческими ресурсами организации, разработана структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта, предложен комплекс мероприятий по управлению человеческими ресурсами организации на основе авторской модели цифровой трансформации.

Автореферат в полной мере отражает содержание работы, основные положения и выводы диссертационного исследования.

Достоверность и степень обоснованности выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.

Обоснованность выдвинутых Грибовым Романом Вячеславовичем выводов и предложений подтверждается апробацией положений диссертации. Результаты диссертации отражены в 13 научных работах, в том числе в пяти статьях в изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки РФ. Общий объем изданных работ составил 4,7 п.л., из которых авторских – 3,4 п.л.

Основные положения работы прошли апробацию на международных и всероссийских научно-практических конференциях: «Научные чтения, посвященные разработке научного наследия и развитию идей К.Э. Циолковского» (Калуга, 2022, 2023, 2024, 2025), «Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики» (Красноярск, 2023), «Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика» (Курск, 2023), «Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения» (Курск, 2025).

Научные результаты исследования приняты к использованию в практической деятельности ООО «Сибирские интеграционные системы», ООО «Никольское» и ООО «СТАТУС» в части решения задач по повышению эффективности процессов управления человеческими ресурсами на основе внедрения цифровых технологий и совершенствования уровня цифровых компетенций персонала. Отдельные теоретические и методические положения, представленные в диссертации, используются в образовательном процессе ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» при преподавании дисциплин экономического профиля, а также в реализации программ дополнительного профессионального образования «Экономика нефтегазового комплекса», «Прикладное применение программных продуктов с элементами искусственного интеллекта», «Управление карьерой и развитие персонала».

Дискуссионные положения работы, замечания и рекомендации.

По содержанию диссертации имеются замечания и дискуссионные вопросы.

1. В диссертации предложено дополнить характеристику человеческих ресурсов цифровой компонентой, отражающей погружение человека в цифровую среду. Какие индикаторы автор предлагает использовать для оценки уровня развития цифровой компоненты у персонала организации?

2. На рисунке 1.5 диссертации представлен научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами, включающий инструменты цифровой трансформации (платформы непрерывного обучения, интеллектуальные системы поддержки решений, коллаборативные среды и др.). Требуют обоснования критерии выбора конкретных инструментов для организаций с различным уровнем технологической зрелости и отраслевой спецификой.

3. В работе обоснована взаимосвязь между потенциалом цифровой трансформации и цифровой зрелостью организации (рис. 2.2 диссертации). Какие критерии позволяют определить, что организация готова к переходу от текущего уровня цифровой зрелости к следующему, и какую роль в этом переходе играет оценка потенциала цифровой трансформации?

4. В диссертации разработан и апробирован «Кадровый Конструктор» как инструмент формирования эталонных кадровых профилей. Каковы методические рекомендации по периодичности и процедуре актуализации этих эталонных профилей в условиях динамично меняющихся требований рынка труда и стратегических целей организации, чтобы избежать их устаревания и сохранить релевантность для ИИ-алгоритмов?

Указанные замечания носят, скорее, дискуссионный характер и не снижают научную ценность полученных диссертантом результатов.

Заключение о соответствии диссертации требованиям Положения о присуждении ученых степеней.

Диссертация Грибова Романа Вячеславовича является законченной научно-исследовательской работой на актуальную тему, выполненной автором самостоятельно на высоком научном уровне. Новые научные результаты, полученные диссертантом, имеют важное значение для российской науки и практики в области цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Работа базируется на значительном объеме исходных данных; изложена грамотным экономическим языком; материал представлен логично и системно; работа оформлена с соблюдением установленных требований. В заключение каждой главы сделаны четкие выводы, которые обоснованы содержанием разделов.

Автореферат соответствует основному содержанию диссертации, а публикации по теме исследования Грибова Романа Вячеславовича в полной мере отражают основное содержание новых положений, представленных к защите.

По содержанию диссертации соответствует п. 23 «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления че-

По теоретическому уровню, научной новизне и практическому значению исследование соответствует требованиям п.п. 9–14 «Положения о присвоении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. № 842, а его автор Грибов Роман Вячеславович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг»
факультета «Экономика и менеджмент»
ФГБОУ ВО ПГУПС,
доктор экономических наук (08.00.05), профессор

Дмитрий Валерьевич
Круглов

Тлф: 8 (812) 315-05-22 Адрес эл. почты: kdvspb@list.ru



Подпись руки Круглова В.В.
удостоверяю.
Начальник Службы управления персоналом
университета Е.Е. Егоров
« 02 » 10 / 2026 г.