

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по научной и проектной работе
ФГАОУ ВО «Российский государственный
гуманитарный университет»,
доктор исторических наук, профессор



О.В. Павленко

«10» сентября 2026 г.

Отзыв ведущей организации ФГАОУ ВО «РГГУ»
в диссертационный совет 99.0.142.02 на базе
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса
Лумумбы (РУДН) и Государственной корпорации «Ростех»
на диссертацию Грибова Романа Вячеславовича «Цифровая трансформация
процессов управления человеческими ресурсами организации»,
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. Менеджмент

Актуальность темы диссертационного исследования.

Актуальность темы, выполненной диссертантом работы, определяется комплексом взаимосвязанных обстоятельств. Во-первых, современный этап социально-экономического развития характеризуется становлением нового технологического уклада, сопровождающегося глобальной цифровизацией всех сфер жизнедеятельности, что предъявляет принципиально новые требования к управлению человеческими ресурсами организации. Во-вторых, происходит когнитивизация производства, в рамках которой интеллектуальные способности и креативное мышление становятся основными производственными факторами и источниками создания стоимости в организации, что требует пересмотра традиционных подходов к кадровому менеджменту. В-третьих, цифровая трансформация бизнеса обуславливает необходимость формирования непрерывного обучения на протяжении всей жизни, развития новых надпрофессиональных компетенций у сотрудников, включая созидательное мышление, адаптивность, стрессоустойчивость и способность работать в цифровой среде. Это необходимо учитывать при работе с персоналом. Традиционные модели оценки и развития человеческих ресурсов, ориентированные на узкопрофессиональные знания и разовые повышения квалификации, становятся неэффективными. Формирование надпрофессиональных характеристик не может происходить стихийно и требует целенаправленных управленческих воздействий, встроенных в цифровую экосистему организации. В-четвертых, существующая практика управления персоналом зачастую базируется на разрозненных HR-процедурах, тогда как объективно

требуется переход к единой цифровой экосистеме, охватывающей привлечение, развитие, мотивацию и удержание сотрудников в организации. В-пятых, возрастает потребность в автоматизации рутинных процессов кадрового менеджмента и интеграции искусственного интеллекта в решение задач управления персоналом.

Таким образом, актуальность темы диссертации обусловлена необходимостью разработки научно обоснованных подходов, методик и практических рекомендаций по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации с учетом современных глобальных трендов цифровизации экономического пространства. В данном контексте проведенное Грибовым Романом Вячеславовичем исследование своевременно, а выбранная тема – актуальна.

Целью диссертационной работы является совершенствование теоретико-методических аспектов и прикладных инструментов цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Научно-практическая и теоретическая и практическая значимость диссертации.

Теоретическая значимость выполненного исследования состоит в расширении научных представлений о цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, что создает основу для разработки комплекса мероприятий по оптимизации процедур кадрового менеджмента на основе применения цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта.

Практическая значимость диссертации определяется тем, что предложенные Грибовым Р.В. методические подходы и практические рекомендации применимы в процессах совершенствования кадрового менеджмента организаций. К числу авторских прикладных разработок следует отнести методику оценки потенциала цифровой трансформации человеческих ресурсов и подбора цифровых инструментов для сопряжения кадрового и производственного контуров, что создает основу для персонализированного управления персоналом. Автором разработаны стратегические направления цифровой трансформации, которые раскрывают возможности интеграции искусственного интеллекта в решение задач управления человеческими ресурсами организации.

В работе использован значительный объем фактологических данных, благодаря чему автору удалось всесторонне охарактеризовать объект исследования. Изложенные в диссертации выводы и рекомендации могут быть полезны для развития теоретической базы менеджмента, а также в практике совершенствования цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации. В целом, совокупность полученных автором результатов позволяет сделать вывод о том, что в диссертации Грибова Романа Вячеславовича решена научная задача, имеющая значение для управления человеческими ресурсами организации.

Оценка содержания диссертации.

Тема диссертационного исследования Грибова Романа Вячеславовича является актуальной. Научное направление, рассмотренное соискателем, следует обозначить как перспективное, что подтверждается публикациями по выбранной тематике.

Исследование решает ряд важных теоретических и прикладных задач по совершенствованию цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организаций.

Автор демонстрирует глубокое понимание методологии исследования. Выводы работы подкреплены анализом статистических и аналитических данных, а также результатами апробации, что обеспечивает высокую степень их достоверности.

Автором предложено толкование понятия «цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами» и уточнено содержание характеристик человеческих ресурсов (трудовой, интеллектуальной, социально-культурной, цифровой, а также здоровьесбережения) применительно к цифровой среде; обоснован научный подход к цифровой трансформации HR-процессов, учитывающий когнитивизацию производства, непрерывное обучение и интенсификацию обмена информацией; разработана последовательность управленческих действий по цифровой трансформации, объединяющая в единую экосистему привлечение, мотивацию, кадровый рост и удержание кадров; предложена методика оценки потенциала цифровой трансформации человеческих ресурсов и подбора цифровых инструментов для интеграции кадровых и производственных процессов, что способствует персонализированному управлению человеческими ресурсами организации.

Диссертантом предложены стратегические направления цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, связанные с интеграцией искусственного интеллекта в решение кадровых задач. В диссертации полностью раскрыта тема исследования, а полученные результаты имеют существенное значение для развития теории менеджмента и практики внедрения цифровых технологий в процессы управления человеческими ресурсами организации. В диссертации Грибова Романа Вячеславовича полностью представлен весь объем личных разработок по решению поставленной научной задачи.

Новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.

Научная новизна диссертационной работы Грибова Романа Вячеславовича состоит в решении научной задачи по обоснованию концептуальных положений и разработке методического инструментария цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, обеспечивающих обоснованность выбора направлений цифрового развития HR-менеджмента и повышающих эффективность управления персоналом организации на основе использования цифровых технологий.

О научной новизне проведенного Грибовым Р.В. исследования свидетельствуют полученные в ходе работы над диссертацией и представленные в ее тексте следующие результаты.

В диссертации обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации. Авторский подход отличается представлениями о содержательных характеристиках человеческих ресурсов, сформированных под влиянием распространения цифровых технологий и обусловленных возрастающей сложностью производства, его интеллектуализацией, интенсификацией процессов обмена информацией и социальной интеграции (с. 22-29 диссертации). Соискателем раскрыты ключевые детерминанты управления человеческими ресурсами организации, связанные с адаптивностью к технологическим изменениям, умением эффективно работать в цифровой среде, обучением на протяжении всей жизни. Это определяет востребованность современных инструментов цифровой трансформации, таких как платформы непрерывного обучения, интеллектуальные системы поддержки решений, коллаборативные среды нового поколения, инструменты персональной продуктивности, цифровые технологии трудоустройства и способствует развитию нового качества человеческих ресурсов (с. 30-42 диссертации).

В диссертации определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации. Ее отличает создание адаптивной и гибкой системы менеджмента для реализации HR-процессов, связанных с привлечением, мотивацией, кадровым ростом и удержанием персонала. Соискателем выделена особенность цифровизации процессов управления человеческими ресурсами, состоящая в формировании цифровой инфраструктуры, основанной на стандартизированных и защищенных данных, что позволяет внедрять технологии искусственного интеллекта, автоматизировать рутинные кадровые процессы и высвободить человеческие ресурсы для решения стратегических задач развития компании (с. 43-55 диссертации).

Имеет научную и прикладную ценность разработанная автором методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами. Методику отличают возможности идентификации, обобщения и анализа информации о текущем состоянии потенциала цифровой трансформации на основе расчета интегрального показателя. Предложенная и апробированная Грибовым Р.В. методика позволяет сформировать представление о точках роста, «узких» местах и рисках, связанных с балансом материально-технических возможностей, человеческими ресурсами и финансовыми ограничениями, возникающими в процессе цифровой трансформации (с. 69-87 диссертации). В диссертации аргументировано, что применение авторского аналитического инструментария позволяет разработать комплекс мероприятий по цифровизации процессов управления человеческими ресурсами организации с учетом специфики ее деятельности,

располагаемых возможностей и перспектив в условиях цифровой экономики (с. 88-103 диссертации).

Соискателем предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта. В диссертации обосновано, что адаптивность технологий ИИ обеспечивает переход от линейных кадровых процессов к динамичной цифровой среде управления человеческими ресурсами, которая включает в себя такие элементы, как оперативный анализ массивов данных, цифровые кадровые профили, цифровая воронка найма, цифровой HR-бренд, экспертные оценки, отраслевые практики. Применение авторского подхода создает новую управленческую логику, основанную на прогнозировании и персонализации. Это позволяет выбрать целесообразный масштаб цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами в соответствии со стратегическими ориентирами компании (с. 120-137 диссертации).

Заслуживает внимания разработанная Грибовым Р.В. модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, которая отличается последовательной реализацией мероприятий по цифровизации HR-процессов. Автор базируется на оценке и сценарном прогнозировании ключевых факторов управления человеческими ресурсами организации, таких как расходы на оплату труда, затраты на цифровую трансформацию, цифровая грамотность персонала. На основании предложенного подхода проводится мониторинг достижения целевых результатов цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами, определяется готовность к переходу на следующий уровень цифровой трансформации и осуществляется выбор модели развития, исходя из оценки существующего потенциала цифровой трансформации и долгосрочных целей организации (с. 138-157 диссертации).

Обоснованность и достоверность диссертационного исследования.

Обоснованность содержащихся в исследовании научных положений, выводов и практических рекомендаций определяется корректным применением общенаучных и специальных методов, включая системный, сравнительный и структурно-функциональный анализ, экономико-статистические, экспертные и индексные методы, корреляционно-регрессионный анализ, метод анализа иерархий. Структура диссертации полностью соответствует логической последовательности решения конкретных исследовательских задач. Теоретические положения диссертационного исследования основаны на трудах отечественных и зарубежных учёных по теме исследования. Особое внимание автор уделил научным исследованиям, в которых рассматриваются вопросы интеграции искусственного интеллекта в процессы управления человеческими ресурсами организации в контексте современных управленческих парадигм в HR-менеджменте.

Достоверность основных результатов диссертационного исследования обеспечивается использованием достоверной информации по исследуемой теме, полученной из надёжных источников (включая официальные статистические данные, результаты эмпирических исследований и отраслевые аналитические обзоры); корректным и логичным её применением; использованием адекватного экономико-математического и аналитического аппарата для решения поставленных задач (в том числе методов интегральной оценки, сценарного прогнозирования и структурно-логического моделирования); достаточным количеством учитываемых факторов, влияющих на процессы цифровой трансформации управления человеческими ресурсами. Теоретические положения основаны на общеизвестных и общепринятых научных исследованиях в области менеджмента, известной методологии управления человеческими ресурсами, даны с учётом необходимости комплексного, системного подхода к цифровой трансформации HR-процессов в условиях цифровой экономики.

Все основные научные результаты диссертационного исследования Грибова Романа Вячеславовича апробированы и внедрены в практику работы 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.

Основные положения диссертационного исследования были представлены автором на многочисленных научных мероприятиях различного уровня, где получили положительную оценку и прошли теоретическую апробацию в ходе их публичного обсуждения.

Публикация основных результатов в научных изданиях.

Согласно отчету системы «Антиплагиат. ВУЗ» заимствования в авторском тексте диссертации и автореферата оформлены корректно. Основные результаты диссертации отражены в 13 работах общим объемом 4,7 п.л., авторский вклад – 3,4 п.л., в том числе в пяти статьях в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

Значимость для науки и практики полученных соискателем результатов и рекомендаций по теме исследования.

Результаты исследования подтверждают значимость разработанных и обоснованных в диссертации положений для расширения научных представлений о цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации. Внедрение результатов исследования показало его практическую значимость и дальнейшую масштабируемость.

Рекомендации по теме исследования Грибова Романа Вячеславовича и разработанные в диссертации теоретико-методические подходы могут в дальнейшем использоваться при принятии управленческих решений по развитию практики управления человеческими ресурсами организации на основе цифровых технологий, включая искусственный интеллект. О серьезности выводов и рекомендаций, предложенных в диссертации,

свидетельствуют применение основных результатов исследования в практической деятельности коммерческих организаций.

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».

Замечания по диссертационной работе.

Вместе с тем к рассмотренной работе имеются отдельные вопросы и замечания:

1. Автор выделяет цифровую компоненту наряду с трудовой, интеллектуальной, социально-культурной и здоровьесберегающей (с. 22-28 диссертации). Дискуссионным является вопрос по поводу того, не является ли цифровая компонента производной или составной частью интеллектуального и трудового компонента?

2. В диссертации утверждается, что «цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами повышает значимость квалифицированных специалистов» (с. 42 диссертации). Однако существует и противоположное суждение, согласно которому цифровизация и автоматизация, особенно на базе ИИ, снижают требования к квалификации исполнителей, так как интеллектуальные системы берут на себя сложные рутинные операции. В чем состоит авторская аргументация?

3. Возникают вопросы в отношении распределения весов в методике оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами. Так показателю «Рентабельность персонала» присвоен весовой коэффициент 0,1, тогда как «Самофинансирование цифровой трансформации» имеет вес 0,43. Но высокая рентабельность персонала может свидетельствовать об эффективности его использования даже при отсутствии собственных средств на цифровизацию, в то время как возможность самофинансирования при низкой рентабельности персонала не гарантирует успеха цифровой трансформации. Не является ли такое распределение весов перекосом в сторону финансовых возможностей в ущерб результативности работы с персоналом?

4. Что входит в понятие «эталонный кадровый профиль», как предлагается его формировать и обновлять, и какие параметры (жесткие навыки, гибкие навыки, личностные качества) должны в нем отражаться?

5. Требуется пояснения, какие механизмы и процедуры позволяют компенсировать отсутствие единого реестра разрешенных платформ рекрутинга и обеспечивают должный уровень кибербезопасности и защиты персональных данных в процессе цифровой трансформации HR-процессов?

Указанные замечания и дискуссионные вопросы не снижают научной значимости и практической ценности полученных Грибовым Романом

Вячеславовичем результатов, не отражаются на общей положительной оценке диссертационной работы в целом.

Общая оценка диссертационного исследования.

Диссертация Грибова Романа Вячеславовича соответствует всем требованиям и критериям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук. В диссертационной работе в полной мере отражена совокупность новых научных положений, выносимых автором на защиту, приводится информация о практическом использовании полученных результатов. Рукопись диссертации написана и оформлена в соответствии с требованиями ГОСТ подготовки текстового материала. В работе достаточно информативно представлены таблицы, рисунки, формулы, приложения. Работа логически структурирована, разделы диссертации и отдельные параграфы имеют внутреннее единство. Выводы по диссертации и авторские рекомендации аргументированы, раскрывают изучаемую проблему в целом и ее отдельные аспекты. Основные положения и результаты выполненных исследований докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях.

Цель работы достигнута, поставленные задачи выполнены, получены новые теоретические и методологические результаты, выводы и рекомендации обоснованы. Автореферат в полной мере соответствует содержанию диссертации, а публикации Грибова Романа Вячеславовича в полной мере отражают основное содержание представленной к защите работы.

Выполненное диссертационное исследование по своей тематике, полученным результатам соответствует п. 23 «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами»; п. 26 «Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса» паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Диссертационная работа Грибова Романа Вячеславовича «Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами организации» является законченной научно-квалификационной работой, выполненной под руководством доктора экономических наук, профессора Колмыковой Татьяны Сергеевны, содержащей новое решение актуальной научной задачи, заключающейся в совершенствовании теоретико-методических аспектов и прикладных инструментов цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, что имеет существенное значение для специальности 5.2.6. Менеджмент.

По своему теоретическому уровню, научной новизне и практическому значению исследование удовлетворяет требованиям пп. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. № 842. Автор диссертационного

исследования Грибов Роман Вячеславович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Отзыв ведущей организации о диссертации Грибова Романа Вячеславовича «Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами организации» по специальности 5.2.6. Менеджмент обсужден и одобрен на заседании кафедры управления персоналом факультета управления Института социально-экономических наук ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет» (протокол №01 от «26» августа 2026 года).

Заведующий кафедрой управления персоналом
факультета управления
Института социально-экономических наук
ФГАОУ ВО «Российский государственный
гуманитарный университет»,
доктор экономических наук (08.00.05), доцент
Ильин Андрей Борисович


« 10 » сентября 2026 г.

Подпись Ильина А.Б. заверяю
Заместитель директора Департамента
кадров

10 СЕН



Н. Толстых

Сведения о ведущей организации:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет»

Почтовый адрес: 125047, Москва, Миусская площадь, д. 6, стр. 6

Тел. 8 (495) 250-61-18

Адрес эл. почты rsuh@rsuh.ru

Официальный сайт <https://www.rsuh.ru/>