

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

доктора экономических наук, профессора Максимовой Татьяны Геннадьевны на диссертацию Романова Максима Сергеевича «Система управления персоналом в индустрии гостеприимства в условиях цифровизации», представленную в диссертационный совет Д 212.354.07 на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (рекреация и туризм)

### **1. Оценка актуальности темы диссертационного исследования**

В настоящее время индустрия гостеприимства концентрирует в себе массу изменений, которые отражают возможности ее дальнейшего инклюзивного и устойчивого роста. Традиционно ее интерпретируют как один из крупнейших и наиболее быстро развивающихся секторов экономики, имеющий высокий мультикативный эффект, обеспечивающий оптимальное использование всех ресурсов в их взаимном единстве, что в свою очередь создает перспективные возможности значительного усиления конкурентных преимуществ. В условиях сегодняшних реалий индустрии гостеприимства являются также своеобразным драйвером цифровизации, поскольку одна из первых использует цифровые технологии и механизмы в практической деятельности с целью привлечения клиентов своих услуг и повышения конкурентных преимуществ. Цифровизация в этом случае и есть важнейший инструмент получения этих конкурентных преимуществ, в том числе и в системе управления персоналом, его способности эффективно существовать в цифровой среде, которая сопровождается реструктуризацией и трансформацией задач, базовых функций и самой структуры управления.

В этой связи построение эффективной системы управления персоналом, основанной на использовании цифровых трансформаций, и в первую очередь, по видам процессов в управлении персоналом, входит в число приоритетных направлений реализации национальных проектов РФ: «Туризм и индустрия гостеприимства», «Цифровая экономика».

При этом особую роль играет диагностика субъектов индустрии гостеприимства по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом, позволяющая формировать действенные рычаги и технологии в сфере развития цифровизированного управления, а также электронные сервисы, интегрированные посредством цифровой платформы, что системно, емко и аргументированно обозначено автором и раскрыто в диссертационном исследовании.

Все это дает основание утверждать, что тема диссертационной работы Романова М.С. «Система управления персоналом в индустрии гостеприимства в условиях цифровизации», является актуальной и своевременной.

## ***2. Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации***

Результаты диссертационного исследования Романова М.С. получены на основе глубокой теоретической проработки и реализации системного подхода к решению актуальной научной задачи управления персоналом в цифровом формате, определения приоритетных технологий внедрения цифровизированного управления, а также развития инструментария оценки эффектов цифровизированного управления в условиях платформизации. В основе данного подхода лежит процедура обеспечения комплексности системы управления персоналом и структуры взаимодействия ее функциональных блоков в цифровом формате. Методологически такой подход сводится к требованию оптимизации и адаптации системы управления персоналом в индустрии гостеприимства к изменяющимся условиям цифровизации основных бизнес-процессов. Это положение определяет высокую степень обоснованности результатов исследования Романова М.С.

Существенная степень обоснованности результатов работы Романова М.С., кроме того, определяется использованием в качестве теоретической и методологической основы диссертационного исследования

положений фундаментальных и прикладных работ в области теории и практики управления персоналом в индустрии туризма и гостеприимства, системного анализа, а также материалов, собранных, обобщенных и систематизированных автором.

Уровень научного анализа статистических данных, характеризующих уровень цифровых трансформаций в управлении персоналом, позволяет сделать вывод об адекватности полученных результатов реальным процессам, имеющим место в системе управления персоналом индустрии гостеприимства по каждой из существующих подсистем.

В частности, автор диссертационного исследования убедительно обосновывает необходимость определения приоритетных технологий внедрения цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства в целях формирования цифровой платформы, прогнозирования и оценки управленческих эффектов цифровизации, что имеет важное значение в реализации научно-прикладных преимуществ цифровых трансформаций качестве инструмента повышения эффективности системы управления персоналом

### ***3. Достоверность и новизна полученных результатов, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации***

Научный приоритет автора диссертации состоит в постановке и комплексном решении важной народнохозяйственной задачи – создании концепции системы управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровизации, обеспечивающей удобную цифровую среду, новую логику взаимоотношений, и повышение управленческих эффектов.

Для реализации данной концепции предложен комплекс принципиально новых теоретико-методологических и прикладных подходов, убедительно и доказательно подтверждающих целесообразность цифровизированного управления персоналом в индустрии гостеприимства. Соискатель формирует заслуживающие внимания способы моделирования оценки потенциала и результативности системы управления персоналом в

условиях цифровизации и обосновывает эффекты трансформационных процессов системы управления персоналом.

Личным вкладом автора в экономическое знание следует считать следующие положения, обладающие **научной новизной** и выносимые на защиту:

1. Введена в научный оборот и обоснована новая экономическая категория «цифровизированное управление персоналом», учитывающее иерархию в цифровизации управленческого функционала, понимаемого как способ построения информационно-цифрового пространства системы управления персоналом, распределенном по уровням диджитализации в целях создания удобной цифровой среды для сотрудников и повышения управленческих эффектов (с.57). Предложена качественно новая интерпретация термина «типология цифровизированного управления персоналом», учитывающая уровни преобразований в цифровизированном управлении персоналом, начиная от управления основными бизнес-процессами и заканчивая формированием новых моделей системы принятия решений и аналитической оценки по соответствию потенциала персонала условиям цифровой трансформации (с. 58-59).

2. Сформулированы концептуальные положения, отражающие базовый и технологический подходы к цифровой трансформации системы управления персоналом индустрии гостеприимства посредством разработки маршрутной карты по целевым ориентирам с использованием методики IDEF0, позволяющей оптимизировать структуру взаимодействия и управления каждым конкретным работником в цифровом формате (с. 87-92).

3. Разработана концепция формирования системы управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровых трансформаций, позволяющая осуществить диагностику субъектов индустрии гостеприимства по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом, сформировать цифровую платформу управления персоналом, провести анализ и дать оценку рисков безработицы и

социальной напряженности цифровизированного управления, а также спрогнозировать и оценить управленческие эффекты вследствие цифровизации (с.102-114).

4. В развитие методологии управления персоналом в цифровом формате в части диагностики готовности субъектов индустрии гостеприимства к цифровизированному управлению персоналом автором разработана методика проведения Digital-анализа, позволяющая выявлять уровень готовности индустрии гостеприимства к внедрению цифровых технологий в управление персоналом (с.116-123).

5. Разработана методика определения приоритетных технологий внедрения цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства, в числе которых HR-автоматизация, Smart-рекрутинг, HR-маркетинг, Электронное обучение, что повышает возможности и эффективность системы управления, в первую очередь за счет интенсивного использования ее внутренних кадровых ресурсов (с.126-129).

6. Разработана модель цифровой платформы управления персоналом в индустрии гостеприимства под управлением и цифровым обслуживанием сервисного интегратора, интегрирующая участников бизнес-процессов в единую составляющую, что обеспечивает эффективность взаимодействия заинтересованных сторон, а также позволяет обеспечить прозрачность данных взаимодействий (с.168-171).

7. Обоснована структурно-функциональная модель формирования территориальных образовательных центров с упором на цифровые компетенции, преимущество которых является создание на макротерритории единого профессионального практико-ориентированного образовательного пространства, позволяющего более эффективно адаптировать систему управления персоналом в индустрии гостеприимства к изменяющимся условиям цифровизации (с.174-176).

8. Сформировано и научно обосновано методическое обеспечение проведения оценки потенциала и результативности системы управления

персоналом в условиях цифровизации на примере гостиничного сектора индустрии гостеприимства при внедрении модели универсальной цифровой платформы (с.178-183).

10. Осуществлена оценка эффектов цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства на базе HR-метрик, позволяющих оценить: эффективность работы персонала, эффективность работы hr-службы в целом и ее отдельных подразделений, эффективность и целесообразность реализации отдельных hr-проектов в индустрии гостеприимства. Построен Орграф оценки эффектов цифровизированного управления персоналом и проведено сценарное прогнозирование результатов цифровых трансформаций (с.195-208).

11. Разработан алгоритм оценки рисков (технико-технологических, безработицы, социальной напряженности) цифровизации системы управления персоналом индустрии гостеприимства. На основе инструментов математической статистики произведен расчет индекса реального уровня напряженности по ряду туристских регионов (Краснодарский край, г. Москва, г. Санкт-Петербург) (с.240-253).

#### ***4. Замечания по диссертации***

Не умаляя значимости вышеизложенного, по содержанию текста диссертации необходимо высказать следующие замечания.

1. На рис.1.7 (с.42) автор показывает отличительные особенности системы управления персоналом, проводит сопоставление существующего (фактического) состояния системы управления персоналом с плановыми изменениями (трансформациями). На наш взгляд, данное сопоставление требует дополнительного обоснования.

2. На стр. 104 (рис. 2.4) автор, исследуя основные подходы к построению системы управления персоналом в цифровом формате, представляет их в виде подсистем, характеризующих оценку степени готовности к внедрению цифровых технологий: HR-автоматизации, Smart-рекрутинга, HR-маркетинга, электронного обучения, оставляя за скобками

мотивационный блок, который, с нашей точки зрения, также играет немаловажную роль в эффективном управлении персоналом.

3. Автору следует привести дополнительную аргументацию в пользу оценочной шкалы DIGITAL–анализа в качестве инструмента идентификации степени готовности субъектов индустрии гостеприимства к цифровизированному управлению персоналом (табл. 3.2 стр. 118), по нашему мнению, она требует более развернутой шкалы оценки.

4. Методика определения приоритетных технологий внедрения цифровизированного управления персоналом (рис 3.1 с.126) требует более четкого описания самих этапов проведения методики, не ограниченных исключительно табличной формой подачи излагаемого материала.

5. При оценке потенциала и результативности системы управления персоналом в условиях цифровизации (с.179) автору следовало бы более рельефно обозначить преимущества системы управления персоналом индустрии гостеприимства после внедрения универсальной платформы.

В то же время, отмеченные замечания не затрагивают принципиальных положений работы, не оказывают влияния на главные результаты диссертации, не снижают оценки исследования в части проработки теоретико-методологических положений и практической значимости сформулированных выводов и рекомендаций.

#### ***5. Заключение о соответствии диссертации установленным требованиям***

Представленная диссертация Романова Максима Сергеевича представляет собой самостоятельную, внутренне законченную и целостную научно-квалификационную работу, в которой представлены на основании результатов исследования, выполненного автором, теоретические, методологические и практические положения, совокупность которых можно квалифицировать как научное достижение, имеющее важное народнохозяйственное значение.



