

В диссертационный совет 24.2.386.07
при ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический
университет»

ОТЗЫВ

официального оппонента – доктора экономических наук, профессора Вертаковой Юлии Владимировны – на диссертацию Фомина Александра Анатольевича на тему «Развитие технологии управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

Актуальность темы исследования

Технологии управления человеческими ресурсами играют важную роль в современной экономике России. Самый большой вызов для работодателей—одновременное возникновение множественных проблем и рисков в сфере управления сотрудниками и их продуктивностью, что прямо влияет на результаты компаний. К числу наиболее заметных факторов, проявившихся в 2025 году, можно отнести следующие: несмотря на волну увольнений в отдельных отраслях и некоторое ослабление «рынка кандидата», дефицит квалифицированных сотрудников сохраняется, разрыв между требуемыми и фактическими навыками продолжает расти, сотрудники, оставшиеся в компаниях, всё чаще сталкиваются с выгоранием и фрустрацией, вызванными неопределённостью будущего и ограниченными карьерными перспективами, у многих компаний сокращаются ресурсы для инвестиций в программы развития и поддержки сотрудников, прежние способы удержания сотрудников — с помощью материальных или околосматериальных стимулов и «декоративной» корпоративной культуры — больше не действуют, оставаясь при этом довольно затратными, HR-функции нередко испытывают дефицит инструментов, которые позволяли бы системно повышать вовлечённость и продуктивность сотрудников, в результате состояние команд и их потенциал всё чаще превращаются для руководителей в своего рода «чёрный ящик»: компании сталкиваются с рисками, которые сложно прогнозировать и которыми трудно управлять с помощью прежних подходов.

Наступившая турбулентная эпоха и логика вызовов, вставших перед организациями, привели специалистов к пониманию того, что основа, скрепляющая и питающая организацию, — управление человеческими ресурсами. При этом, уровень внедрения инновационных решений и проектов в управлении человеческими ресурсами остается относительно низким и не соответствует современным требованиям. Исследования российского рынка показывают, что около 70% соискателей обращают внимание на корпоративную культуру и ценности компании при выборе работы, а почти для трети из них этот фактор

решающий. Более того, более 76% кандидатов отмечают, что готовы частично сократить уровень заработка ради работы в компании с привлекательной внутренней средой, при этом 43% допускают снижение дохода более чем на 20% при ценностном совпадении.

Особенно актуальной эта проблема становится в условиях социально-экономической турбулентности и перехода к устойчивому развитию. Снижение общего объема производства продукции компаний и наблюдаемые структурные проблемы (недостаточное финансирование, ограниченная государственная поддержка, низкий уровень компетенций персонала и его сопротивление инновациям) создают острую необходимость в исследовании механизмов управления человеческими ресурсами. Важно учитывать и цифровую трансформацию экономики, появление новых инструментов, способствующих интеграции технологий, повышению эффективности и устойчивому росту отрасли.

Недостаточное число исследований, посвященных улучшению организации инновационных процессов и оценки их эффективности в управлении человеческими ресурсами, отмечено автором как значимый теоретический и методический пробел. С этим можно согласиться. Необходимость разработки и апробации системы управления инновационными проектами предприятий обусловлена потребностью интеграции современных технологий, необходимостью повышения качества проектов и достижения устойчивого развития, что в конечном счете, вносит вклад в стабильное функционирование.

Таким образом, тема диссертационной работы, безусловно, является актуальной. Определенные автором теоретические и методические пробелы в исследуемой области обусловили выбор направления исследования и адекватную постановку его цели и задач.

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Структура работы логична, подчинена поставленным цели и задачам исследования. Она состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 206 наименований научной, справочной, нормативно-методической литературы, а также приложений. Текст диссертации размещен на 167 страницах машинописного (компьютерного) текста.

Достоверность и обоснованность положений диссертационного исследования подтверждается выбором теоретической и методологической базы исследования, основанной на научных трудах отечественных и зарубежных ученых, применением системного, процессного подходов, использованием таких апробированных методов, как экономико-математический, статистический, сравнительный, динамический, структурно-функциональный, факторный, финансово-экономический, методов и подходов научной абстракции и других общенаучных методов. Все вышеперечисленное позволило соискателю обеспечить достаточную степень достоверности и

обоснованности полученных и выдвинутых на защиту положений по развитию системы управления человеческими ресурсами предприятий и компаний.

Источники информации, используемые в расчетах, позволяют сделать вывод о достоверности результатов диссертационного исследования, а логика изложения материалов и система авторской аргументации подтверждают обоснованность положений диссертации.

Дополнительным подтверждением обоснованности и достоверности результатов диссертации является то, что основные положения работы прошли апробацию на международных научно-практических конференциях в г. Курске, Санкт-Петербурге, Москве, а также были представлены в научных рецензируемых изданиях. То есть, авторские разработки уже прошли апробацию, в ходе которой профессиональное экспертное сообщество одобрило их, подтвердив обоснованность и достоверность.

Основные научные результаты и степень их научной новизны

1. Уточнены и дополнены теоретические и методические подходы к исследованию управления человеческими ресурсами, в частности:

– предложено автором определение социально-экономической турбулентности и специфика управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности (стр. 30-34), которое отличается изменением формы и методов управления человеческими ресурсами, не затрагивая его сущности, с учетом специфики современного периода моделей управления человеческими ресурсами организаций, в частности, описание влияния воздействия турбулентности на управления человеческими ресурсами и следствия, описание факторов и поведенческой реакции персонала;

– предложены автором квадранты матричной модели выбора типовых стратегий управления человеческими ресурсами организаций (стр. 35) дополненная авторскими уточнениями, заключающимися в изменения традиционного подхода в пользу придания технологиям управления человеческими ресурсами большей гибкости; обоснование разработки гибкой модели представлено автором так, что в практике производственных предприятий редко применимы исключительно гибкие модели, что обусловило необходимость разработки инновационных технологий управления человеческими ресурсами, отражающей ее функциональные особенности и отличительные черты от традиционных моделей управления человеческими ресурсами;

– дополнено предложение использования подхода к управления человеческими ресурсами и развитию потенциала персонала организации на основе цикла PDCA (Plan-DO-Check-Act) (стр. 58-60), в отличие от ранее представленных, позволяет реализовывать, контролировать и улучшать свои стратегии и практики управления персоналом.

2. Предложен вектор-столбец весовых коэффициентов, выражающих приоритеты инструментов И1-И7 с учетом комплексного оценивания их по четырем критериям (К1-К4) (стр. 69-71). Автором разработана классификация цифровых компетенций, основанная на методике, которая включает 6 этапов: разработка целевой модели цифровых компетенций организации, диагностика

текущего уровня цифровых компетенций персонала организации, проектирование индивидуальных траекторий развития и обучения персонала, реализация программ обучения и развития персонала, мониторинг и оценка эффективности проведенных мероприятий, интеграция подсистемы формирования цифровых компетенций персонала в систему управления персоналом организации в целом. Структурная схема методики формирования цифровых компетенций персонала организации приведена автором на стр. 81 диссертации. Предложенная автором методика формирования цифровых компетенций персонала современных организаций, при ее использовании на практике, способна не только повысить качество управления человеческими ресурсами, но будет способствовать повышению эффективности функционирования организации в целом, как в операционном, так и в стратегическом аспекте. Авторская модель позволяет осуществить модернизацию управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности.

3. Разработана и апробирована методика формирования цифровых компетенций персонала организаций, основанная на применении цифровых технологий. Методика описана в разделе 2.3 диссертационного исследования – приведены механизмы ее функционирования и применения, в этом же разделе автором представлены математические расчетные формулы, используемые в вышеописанной методике. Оценка проводилась с использованием математических формул (2.3.1), (2.3.2), (2.3.3), (2.3.6), приведенных в тексте диссертации (на стр. 82-84), расчеты произведены на данных предприятия ОАО «Авангард и его дочерних и зависимых предприятий (АО «НИТИ-Авангард», ООО «НПО «РТТ», ООО «Авангард-ЭНЕРГО», ООО «Авангард-ТАКТ», ООО «Спортивный клуб «Авангард», ООО «Авангард-ТЕХСТ», ООО «Авангард-Трио», (стр. 160-161). В результате произведенных расчетов автором сформулирован вывод: применение цифровых инновационных технологий управления человеческими ресурсами способно привести к положительным эффектам в четырех областях (рост эффективности менеджмента в целом; рост эффективности процессов управления человеческими ресурсами; рост производительности и удовлетворенности работников; более полный учет индивидуальных особенностей работников). Новизной обладает разработка методики выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций, которая построена на применении метода анализа иерархий. Для его применения были отобраны такие цифровые инструменты, как системы HRMS; цифровые платформы для подбора персонала; инструменты HR-аналитики; цифровые платформы дистанционного обучения; инструменты для организации удаленной работы. Автор в исследовании приходит к выводу, что предприятия, реализующие классификацию профессиональных цифровых компетенций и, определяющих цифровую грамотность персонала, в современных условиях, имеют динамично повышающиеся условия максимальной сформированности у всех сотрудников организации всех необходимых им для успешной работы цифровых

компетенций и способны не только повысить качество управления человеческими ресурсами, но и будут способствовать повышению эффективности функционирования организации в целом, как в операционном, так и в стратегическом аспекте

4. Предложен методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности (стр. 88-100). Фоминым А.А. в работе предлагается авторские рекомендации по учету социально-психологических аспектов поведения персонала организаций в условиях социально-экономической турбулентности, влияющие на неэффективное поведение персонала в условиях социально-экономической турбулентности, что порождает риски и угрозы кадровой безопасности. Автором подробно раскрываются основные рекомендации по использованию цифровых платформ для совершенствования управления человеческими ресурсами организаций (стр. 109-116), анализируются выстраивание конструктивного взаимодействия с государственными органами по вопросам: социального партнерства и социальной ответственности, участия в государственных социальных программах, подготовки кадров в системе образования (стр. 117), возможности использования ресурсов ЦП «Работа России» в системах управления персоналом организаций (стр. 113, табл. 3.3.2) и диагностики классификации россиян по типу отношения к санкциям, % (стр. 105, рис. 3.2.2).

Несмотря на общее положительное впечатление от диссертационного исследования, оно не лишено некоторых *недостатков*, в частности;

1. Автором предлагается использовать подход к УЧР и развитию потенциала персонала организации на основе цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act), (стр.58); в диссертации раскрыта этапность формирования подхода, представлены его основные положения, условия и факторы, инструментарий. При этом, условия и факторы, приведенные на стр. 59, сгруппированы в четыре блока: «Plan (Планирование)», «Do (Выполнение)», «Check (Контроль)», «Act (Действие)». Ни в одном блоке автором не отражены границы применения данной методики, то есть не рассмотрены ограничения ее применения на конкретном предприятии. Между тем, по мнению официального оппонента, в силу специфики инновационных методов возникает значимая проблема приоритизации их использования, которая должна решаться при соблюдении разумного баланса эффективности и затрат. Следовало указать на то, что, в зависимости от специфики внедрения методики, необходимо адаптировать под конкретные условия, и дать описание наиболее значимых, базовых ограничений.

2. В разделе 2.3 диссертационного исследования представлены разработки методического подхода к инновационному управлению человеческими ресурсами на основе применения цифровых технологий. Автор приводит расчеты, демонстрирующие уровень цифровой компетентности каждого i -го сотрудника организации, целью является достижение условия: $D i \rightarrow K i$, что означает сформированность у всех сотрудников организации всех

необходимых им для успешной работы цифровых компетенций, возможность произвести оценку цифровой зрелости персонала подразделения или компании в целом посредством расчета специального Индекса цифровой зрелости (стр. 82-84) Всё это, безусловно, интересно. Но остается не до конца понятным, как уменьшить высокие затраты на внедрение и риски успешного внедрения, возникновение новых проблем с безопасностью данных о персонале (персональных данных работников), сложности адаптации сотрудников к применению новых управленческих технологий. В тексте аргументации данному недостатку не наблюдается, что вызывает вопросы.

3. В разделе 3.2 диссертационного исследования не до конца раскрыт методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности. Возникают вопросы: Какие модули автор включил бы в состав методики? Каков будет их функционал? И т.д. Вероятно, данный раздел диссертации необходимо было подробнее детализировать или рассмотреть подходы к решению указанных вопросов на примере конкретных решений. Это придало бы изложенным в данном разделе диссертации положениям более прикладной характер.

Указанные замечания не снижают значимости выполненного диссертационного исследования, они могут быть заложены в основу дальнейших авторских исследований.

Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней.

Диссертационная работа выполнена по значимой и актуальной теме, представляет собой завершенное, самостоятельное и ценное для современной экономической науки исследование, направлена на решение важной и актуальной научной задачи, связанной с развитием методов и механизмов управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности.

Диссертация соответствует направлениям исследований по пунктам п. 23 «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами» и 26 «Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Содержание автореферата соответствует сущности основных положений диссертации. Анализ публикаций показывает, что основные результаты диссертации отражены в них с достаточной полнотой. Диссертация содержит совокупность новых научных результатов и положений, выдвигаемых Фоминым А.А. для публичной защиты, имеет внутреннее единство и свидетельствует о личном вкладе автора в экономическую науку.

Диссертация на тему «Развитие технологии управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности» соответствует критериям Раздела II Положения о присуждении ученых

степеней, является законченным научным исследованием, содержащим решение научной задачи, имеющей важное значение для развития соответствующей отрасли знаний, а ее автор, Фомин Александр Анатольевич, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Официальный оппонент: профессор кафедры маркетинга и брендинга Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Российский государственный гуманитарный университет", доктор экономических наук, профессор

Вертакова Юлия Владимировна

ПОДПИСЬ *Вертаковой Ю.В.*
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ
И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ
ВАЗА А.М.
21 МАЙ 2026

Сведения об официальном оппоненте: Вертакова Юлия Владимировна, доктор экономических наук (диссертация защищена по научной специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством), профессор, профессор кафедры маркетинга и брендинга Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Российский государственный гуманитарный университет». Адрес: 125047, г. Москва, внутригородская территория (внутригородское муниципальное образование) города федерального значения муниципальный округ Тверской, пл. Миусская, д. 6, стр. 6; телефон +7(495)250-61-18; e-mail: rsuh@rsuh.ru.