

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный морской технический университет»

доктор технических наук, доцент



Д.И. Кузнецов

2026 г.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный морской технический университет» на диссертацию Фомина Александра Анатольевича на тему: *«Развитие технологии управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности»*, представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

Диссертационная работа Фомина Александра Анатольевича представляет собой самостоятельное, законченное научное исследование, в котором содержится решение важной для теории менеджмента научной задачи по разработке теоретико-методического обеспечения управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности.

Актуальность темы исследования

Актуальность темы диссертационного исследования определяется возрастающей зависимостью устойчивости и результативности современных организаций от качества управления человеческими ресурсами. В отличие от большинства иных ресурсов организации, человеческие ресурсы не обладают фиксированным качеством: их потенциал может целенаправленно развиваться, усиливаться или, напротив, снижаться под воздействием управленческих решений, мотивационной среды, организационной культуры и внешних социально-экономических факторов.

В современных российских условиях данная проблематика приобретает особое значение в связи с высокой изменчивостью внешней среды, санкционным давлением, трансформацией рынков труда, кадровым дефицитом, цифровизацией управленческих процессов и усложнением поведенческих реакций персонала. Социально-экономическая турбулентность

влияет не только на стратегические и операционные параметры деятельности организаций, но и на ожидания работников, их мотивацию, отношение к занятости, готовность к обучению и профессиональной мобильности.

При этом, традиционные технологии управления человеческими ресурсами, ориентированные преимущественно на стабильные условия функционирования организаций, оказываются недостаточно гибкими. Возникает потребность в инструментах, позволяющих учитывать нестабильность внешней среды, быстрее выбирать приоритетные HR-решения, развивать цифровые компетенции персонала и обеспечивать кадровую безопасность организаций. Дополнительную актуальность теме придаёт цифровая трансформация бизнеса. Цифровые платформы, HR-аналитика, системы дистанционного обучения, инструменты подбора персонала и организации удалённой работы становятся не вспомогательными, а структурообразующими элементами современных систем управления персоналом. Однако их внедрение требует научно обоснованного выбора, оценки эффектов и увязки с целями организации.

В этой связи, исследование Фомина А.А., направленное на развитие технологии управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности, имеет выраженную научную и практическую значимость и высокую актуальность. Оно отвечает потребности современной теории менеджмента в разработке адаптивных и ситуационно-чувствительных инструментов управления человеческими ресурсами.

Значимость для экономической науки и практики хозяйствования полученных автором диссертации результатов

В диссертационном исследовании Фомина А.А. объектом рассмотрения являются современные российские организации и их системы менеджмента, а предметом – технологии управления человеческими ресурсами организаций, рассматриваемые применительно к специфическим условиям социально-экономической турбулентности. Содержание и вклад работы в экономическую науку и практику хозяйствования последовательно раскрываются по главам и разделам диссертации.

В главе 1 (с. 13–45) представлено теоретическое обоснование исследования: раскрыто управление человеческими ресурсами как особый вид управленческой деятельности (с. 13–27); выделена специфика управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности (с. 27–36); систематизированы теоретические подходы к оценке вклада управления человеческими ресурсами в эффективность менеджмента организаций (с. 36–45).

В главе 2 (с. 47–85) сформирован основной методический блок диссертации: предложен методический подход к инновационному

управлению человеческими ресурсами организаций на основе применения цифровых технологий (с. 47–60); разработана методика выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций (с. 60–73); обоснована методика формирования цифровых компетенций персонала организаций (с. 73–85).

В разделе 3.1 (с. 88–100) предложен методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности. Автор показывает необходимость разделения факторов на внешние и внутренние, что позволяет по-разному выстраивать управленческие реакции организации и взаимодействие с государственными институтами.

В разделе 3.2 (с. 100–109) сформулированы рекомендации по учёту социально-психологических аспектов поведения персонала организаций в условиях социально-экономической турбулентности. Значимость данного блока состоит в том, что автор связывает эффективность управление человеческими ресурсами не только с формальными HR-процессами, но и с изменением мотивации, тревожности, запросов на безопасность и профессиональное развитие работников.

В разделе 3.3 (с. 109–116) обоснованы рекомендации по использованию цифровых платформ для совершенствования управления человеческими ресурсами организаций. Особое внимание уделено возможностям цифровых платформ в работе с вакансиями, рекрутингом, обучением, коммуникациями и кадровой аналитикой.

Представленные результаты образуют целостную исследовательскую логику: от теоретического осмысления влияния турбулентной среды на управление человеческими ресурсами через разработку методического инструментария цифрового и компетентностного развития персонала к прикладным рекомендациям по кадровой безопасности, социально-психологическому сопровождению процессов управления персоналом и использованию цифровых платформ. Это определяет значимость диссертации для развития теории менеджмента и практики управления человеческими ресурсами в российских организациях.

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

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования определяется внутренней логикой работы, соответствием поставленных задач структуре диссертации, использованием современных теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами и применением комплекса общенаучных и специальных методов экономико-управленческого анализа.

Теоретико-методологическую основу исследования составили положения современной экономической теории, теории менеджмента, системного и ситуационного анализа, а также разработки в области управления человеческими ресурсами, кадрового менеджмента, цифровизации и цифровой трансформации управленческих процессов. Автор использует анализ и синтез, метод аналогии, ретроспективный и сравнительный анализ, классификацию, методы индукции и дедукции, многокритериальное оценивание, анализ иерархий, экспертно-аналитические методы, моделирование и прогнозирование.

Информационная и эмпирическая база исследования включает данные официальной статистики, официальные документы, материалы российских и международных экспертных организаций, научные публикации, монографии, материалы конференций, а также данные, собранные и обработанные автором непосредственно на объектах исследования. Список использованных источников включает 206 наименований, что свидетельствует о достаточно широкой источниковой базе.

Достоверность результатов подтверждается апробацией. Основные положения исследования докладывались и обсуждались на научных конференциях в Курске, Санкт-Петербурге и Москве в 2023–2024 гг. Отдельные теоретические и методические положения используются в учебном процессе Сургутского государственного университета, а также внедрены в управленческую деятельность группы компаний «Авангард». Основные положения и выводы диссертационного исследования отражены автором в 10 научных публикациях, из которых 3 опубликованы в рецензируемых научных журналах, включённых в Перечень ВАК по научной специальности диссертации. Данные обстоятельства подтверждают апробацию результатов исследования и их включённость в профессиональную научную коммуникацию.

Работа отличается последовательной структурой и логическим переходом от теоретических положений к методическим разработкам и прикладным рекомендациям. Диссертация содержит значительный объём табличного и графического материала: 21 таблицу и 10 рисунков, а также приложения, раскрывающие отдельные аналитические и апробационные материалы. Выводы по главам соответствуют поставленным задачам и содержанию проведённого исследования.

Научная новизна результатов исследования

Научная новизна диссертационного исследования Фомина Александра Анатольевича в целом состоит в разработке инструментального обеспечения технологий управления человеческими ресурсами организаций, адаптированного к условиям социально-экономической турбулентности, с

учётом цифровой трансформации, изменения поведения персонала и необходимости обеспечения кадровой безопасности. К наиболее значимым элементам научной новизны диссертационного исследования могут быть отнесены следующие положения:

1. Выделена специфика управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности (с. 27–36). Авторский подход состоит в одновременном учёте воздействия турбулентности на функции управления человеческими ресурсами и на поведение персонала. В таблицах 1.2.1 и 1.2.2 раскрыты направления влияния турбулентной среды на планирование, подбор, обучение, оценку, мотивацию и удержание персонала, а также на тревожность, запрос на безопасность, мобильность и готовность работников к развитию навыков. В таблице 1.2.3 предложена матричная модель выбора типовых стратегий управления человеческими ресурсами организаций.

2. Предложен методический подход к инновационному управлению человеческими ресурсами на основе применения цифровых технологий (с. 47–60). Его отличие заключается в совместном рассмотрении эффектов цифровизации управления человеческими ресурсами, цифровых инструментов управления, развития потенциала персонала и использования цикла PDCA для обеспечения гибкости и адаптивности HR-процессов. Представленные в параграфе 2.1 таблицы и рисунки позволяют связать традиционную и инновационную модели управления человеческими ресурсами с задачами цифровой трансформации организаций.

3. Разработана методика выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций (с. 60–73). Методика основана на применении метода анализа иерархий и позволяет осуществлять многокритериальное ранжирование цифровых HR-инструментов с учётом их стоимости, длительности внедрения, текущих затрат, вклада в эффективность УЧР и общую эффективность менеджмента. Итоговое ранжирование инструментов представлено в таблице 2.2.8.

4. Разработана методика формирования цифровых компетенций персонала организаций (с. 73–85). Автор выделяет «базовые» и «продвинутое» профессиональные цифровые компетенции, а также операционный и стратегический уровни их применения. Методика включает шесть этапов управленческих действий: разработку целевой модели компетенций, диагностику текущего уровня, проектирование индивидуальных траекторий, реализацию программ обучения, мониторинг эффективности и интеграцию подсистемы формирования цифровых компетенций в общую систему управления человеческими ресурсами.

5. Предложен методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности (с. 88–100). Отличительной особенностью подхода является разделение факторов на внешние, требующие взаимодействия организаций с государственными органами, и внутренние, регулируемые в рамках управления человеческими ресурсами. Данное положение позволяет рассматривать кадровую безопасность не изолированно, а как элемент общей адаптивности организации в турбулентной среде.

В совокупности указанные результаты формируют научно-методическую основу развития технологий управления человеческими ресурсами организаций, ориентированную на повышение адаптивности менеджмента, развитие цифровых компетенций персонала, обоснованный выбор цифровых HR-инструментов и укрепление кадровой безопасности.

Конкретные рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации

Практическая значимость диссертационного исследования Фомина А.А. определяется возможностью использования предложенных автором методических подходов и рекомендаций в деятельности современных российских организаций, функционирующих в условиях нестабильной и кадрово-напряжённой среды. Полученные результаты могут быть использованы руководителями организаций, службами управления персоналом, HR-директорами, специалистами по организационному развитию и цифровой трансформации при совершенствовании процессов кадрового менеджмента, выборе цифровых HR-инструментов, построении программ развития цифровых компетенций персонала и разработке мер кадровой безопасности.

К основным направлениям практического применения результатов диссертационного исследования относятся:

– использование авторской матричной модели выбора типовых стратегий управления человеческими ресурсами при определении управленческой реакции организации на высокую изменчивость внешней среды и персонала;

– применение методики выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами при планировании бюджета цифровизации HR-процессов и сравнении альтернативных цифровых решений;

– использование методики формирования цифровых компетенций персонала при проектировании корпоративных программ обучения, повышения квалификации и цифровой адаптации сотрудников;

– применение подхода к структурированию факторов кадровой безопасности при мониторинге кадровых рисков, текучести, удовлетворённости персонала, эффективности обучения и развития работников;

– использование рекомендаций по учёту социально-психологических аспектов поведения персонала при разработке систем внутренних коммуникаций, мотивации, удержания и поддержки работников в условиях неопределённости;

– применение рекомендаций по использованию цифровых платформ при организации подбора персонала, работы с вакансиями, обучения, кадровой аналитики и взаимодействия с внешними институтами рынка труда.

Результаты исследования могут быть также использованы в образовательном процессе при преподавании дисциплин, связанных с менеджментом, управлением человеческими ресурсами, цифровой трансформацией бизнеса, организационным развитием и кадровой безопасностью.

Дискуссионные положения работы, замечания и рекомендации в адрес соискателя

Наличие отмеченных положительных сторон диссертационного исследования Фомина Александра Анатольевича не исключает отдельных дискуссионных положений и уточнений, которые могли бы усилить научно-методическую и прикладную ценность работы.

1. В параграфе 1.2 (с. 27–36), где раскрывается специфика управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности, целесообразно было бы более чётко сформулировать само понятие социально-экономической турбулентности. Автор убедительно показывает её проявления через неопределённость, кадровые риски, изменение поведения персонала и рост требований к адаптивности управления человеческими ресурсами, однако было бы полезно дополнительно разграничить данное понятие с категориями «кризис», «нестабильность», «неопределённость» и «трансформация внешней среды». Это повысило бы теоретическую строгость исследования.

2. В параграфе 2.1 (с. 47–60), посвящённом инновационному управлению человеческими ресурсами на основе цифровых технологий, представляется целесообразным более подробно раскрыть причинно-следственную связь между конкретными проявлениями кадровой напряжённости и выбором цифровых HR-инструментов. Такое уточнение позволило бы показать, какие задачи решаются HRMS, HR-аналитикой, цифровыми платформами подбора, дистанционного обучения и

инструментами удалённой работы, а какие требуют организационных или мотивационных мер.

3. В параграфе 2.2 (с. 60–73), где представлена методика выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами на основе метода анализа иерархий, заслуживает дополнительного раскрытия процедура экспертной оценки. Для повышения воспроизводимости методики было бы полезно уточнить состав экспертной группы, критерии отбора экспертов, порядок агрегирования экспертных суждений и другие аспекты.

4. В параграфе 2.3 (с. 73–85) и Приложении В (с. 160–161), где раскрывается методика формирования цифровых компетенций персонала и её апробация, можно было бы расширить шкалу оценки уровня владения цифровыми компетенциями. Бинарная оценка по принципу «владеет / не владеет» упрощает диагностику, тогда как для управленческой практики более информативной была бы уровневая шкала, отражающая, например, базовое, самостоятельное, уверенное и экспертное применение цифровых инструментов. Кроме того, перспективным направлением развития методики является последующая оценка экономической отдачи от роста цифровой зрелости персонала.

Указанные замечания носят рекомендательный характер, не снижают научной и практической значимости диссертационного исследования и могут быть учтены автором при дальнейшем развитии научных исследований в области управления человеческими ресурсами, цифровой трансформации HR-процессов и менеджмента в целом.

Общее заключение

Выполненная Фоминым Александром Анатольевичем диссертационная работа является самостоятельным, логически обоснованным и целостным научным исследованием, выполненным на актуальную тему и имеющим теоретическую и практическую значимость для развития современной теории менеджмента и практики управления человеческими ресурсами.

Работа написана в научном стиле, обладает последовательной структурой, включает введение, три главы, заключение, список использованных источников из 206 наименований, список сокращений и приложения. Основные положения исследования раскрыты через систему теоретических обобщений, методических разработок и прикладных рекомендаций, связанных с развитием технологии управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности.

Основные результаты диссертационного исследования нашли отражение в опубликованных работах автора, включая публикации в

