

В диссертационный совет 24.2.366.11  
при Федеральном государственном автономном образовательном  
учреждении высшего образования «Российский государственный  
гуманитарный университет»  
125047, г. Москва, Миусская пл., д.б.

## **ОТЗЫВ**

официального оппонента **доктора экономических наук**

**Адаменко Александра Александровича**

на диссертацию Ландейс Жанны Владимировны на тему:  
«Управление человеческими ресурсами на промышленных предприятиях  
в условиях цифровой трансформации бизнеса», представленную  
на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 5.2.6. – Менеджмент

### **Актуальность представленного диссертационного исследования**

Актуальность проблематики поиска адекватных моделей управления человеческими ресурсами в условиях стремительной цифровой трансформации обусловлена фундаментальным противоречием между темпами технологического обновления промышленных предприятий и инерционностью сложившихся систем управления персоналом. Цифровая трансформация, будучи имманентным атрибутом современного экономического развития, предъявляет принципиально новые требования к качеству человеческого капитала, формам организации труда и методам мотивации. В этих условиях традиционные подходы к HR-менеджменту, ориентированные на административный контроль и учетные функции, утрачивают свою эффективность, что обуславливает необходимость концептуального переосмысления роли и места человеческих ресурсов в системе стратегического управления промышленным предприятием.

Особую значимость исследование приобретает в контексте современной социально-экономической ситуации в России. Промышленный сектор, аккумулирующий большую долю занятого населения и определяющий технологический суверенитет страны, испытывает беспрецедентное санкционное давление, что требует форсированного перехода на отечественные технологические решения и, соответственно, ускоренной адаптации кадрового потенциала к новым реалиям. Дефицит специалистов, обладающих цифровыми компетенциями, сопротивление персонала инновациям, неэффективность существующих механизмов оценки и мотивации труда становятся главными барьерами на пути модернизации. В этой связи разработка теоретически обоснованных и практически верифицированных подходов к управлению человеческими ресурсами, способных обеспечить синергию технологического и человеческого факторов, представляет собой актуальную научную задачу и насущную потребность хозяйственной практики. Представленная диссертация, предлагающая целостную концептуальную модель и инструментарий ее реализации, в полной мере отвечает этому запросу.

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

Надежность теоретической базы исследования обеспечивается репрезентативным анализом научной литературы, охватывающим как классические труды в области менеджмента и экономики труда (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Армстронг), так и современные разработки ведущих отечественных специалистов (А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, Н.Ю. Сопилко и др.). Автором корректно идентифицированы существующие теоретические пробелы, в частности фрагментарность исследований, посвященных интеграции HR-процессов с процессами цифровизации на промышленных предприятиях. Глубина проработки теоретических источников позволила диссертанту выстроить непротиворечивую логику исследования и обосновать авторскую концептуальную модель.

Корректность методологического инструментария не вызывает сомнений. Исследование построено на сочетании общенаучных методов (системный подход, анализ и синтез, дедукция и индукция) и специальных методов управленческой науки (декомпозиция управленческих процессов, графическое моделирование, метод экспертных оценок). Использование математико-статистического аппарата, включая корреляционный анализ и регрессионное моделирование, обеспечило возможность количественной верификации выявленных зависимостей между индикаторами цифровой трансформации и показателями производительности труда.

Достоверность эмпирической базы обеспечивается использованием официальных статистических данных Росстата, Минцифры и Минпромторга России, а также материалов, собранных автором в ходе проведенных исследований. Выборка промышленных предприятий Уральского федерального округа репрезентативна с точки зрения отраслевой структуры и масштабов деятельности, что позволяет распространять полученные выводы на широкий круг предприятий промышленного сектора. Анкетирование руководителей и экспертов проведено с соблюдением методологических требований, а его результаты статистически обработаны и интерпретированы.

Верификация результатов подтверждается их широкой апробацией. Основные положения диссертации опубликованы в 9 научных работах, из которых 8 – в изданиях, рекомендованных ВАК. Результаты исследования докладывались на международных и всероссийских конференциях. Практическая реализуемость разработанных рекомендаций подтверждена справками о внедрении.

Таким образом, совокупность перечисленных факторов позволяет квалифицировать научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, как обоснованные и достоверные, опирающиеся на репрезентативную базу источников, корректный методологический инструментарий и подтвержденные результатами практического внедрения.

### **3. Научная новизна положений, выводов, рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Анализ диссертационного исследования Ландейс Ж.В. позволяет выделить следующие результаты, обладающие научной новизной:

1. На основе сравнительного анализа современных моделей управления человеческими ресурсами на предприятиях (стр. 44) автором выявлена их ограниченная применимость в условиях цифровой трансформации, что обусловило необходимость разработки многоуровневой концептуальной модели управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях в условиях цифровой трансформации (стр. 45-47). Модель обеспечивает сквозную связь между долгосрочными целями цифрового развития предприятия и операционной деятельностью HR-службы, что позволяет рассматривать управление персоналом как единый, непротиворечивый процесс.

2. Проведен анализ классификаций факторов управления человеческими ресурсами, представленных в научной литературе (стр. 52-53, табл. 5). Их обобщение и систематизация (стр. 54-57) показали, что существующие подходы носят фрагментарный характер и не учитывают в полной мере особенности цифровой трансформации промышленных предприятий. Это обусловило необходимость разработки авторской классификации факторов (стр. 58-59, табл. 6) по трем группам: социально-экономические, организационные и материально-технические. Принципиальная новизна предложенного подхода заключается во включении цифровых компонентов в состав каждой группы, что создает методологическую основу для комплексной оценки совокупного влияния технологических, организационных и социальных факторов на HR-процессы в условиях цифровой трансформации промышленности.

3. Разработан методический подход к оценке результативности управления человеческими ресурсами и резервов ее повышения, заключающийся в двухсторонней структуре анализа: первый контур

предполагает внутреннюю диагностику HR-процессов предприятия с использованием системы интегральных коэффициентов (Kd, Kt, Kc) (стр.81-85), второй контур основан на региональном бенчмаркинге с применением корреляционно-регрессионного анализа для выявления зависимостей между показателями цифрового развития региона и производительностью труда (стр. 89-93). Сочетание внутреннего анализа с внешним бенчмаркингом обеспечивает идентификацию неиспользуемых возможностей повышения эффективности HR-процессов, включая те резервы, которые обусловлены не внутрифирменными факторами, а состоянием внешней среды (доступность квалифицированных кадров, уровень развития ИТ-инфраструктуры, региональные программы поддержки). Методика апробирована на примере промышленных предприятий Уральского федерального округа (стр.131-139) и подтвердила свою практическую пригодность для целей стратегического планирования.

4. Сформирован механизм повышения результативности системы управления человеческими ресурсами, включающий этапы диагностики, планирования, внедрения, мониторинга и формирования цифровой экосистемы (стр. 100-108). Механизм интегрирует внутренние HR-процессы с внешними мерами поддержки (государственные программы, образовательные инициативы, ИТ-партнерства) и реализует проектный подход к управлению изменениями. Разработанная дорожная карта реализации концептуальной модели (стр. 114-123), включающая восемь групп мероприятий, была адаптирована под каждую группу предприятий на основе эмпирического анализа 20 предприятий Уральского федерального округа (стр. 131-136). Проведенная типологизация предприятий по уровню готовности к цифровым преобразованиям (стр. 131-133) позволила выделить четыре типа предприятий (инноваторы, технологически ориентированные, традиционные, отстающие) и предложить для каждой из них дифференцированные сценарии внедрения (стр. 140-154), что обеспечивает

адаптивность разработанного инструментария к различным стартовым условиям.

Совокупность представленных результатов составляет целостное научное исследование, обладающее внутренним единством и вносящее вклад в развитие теории и методологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации промышленности.

#### **4. Теоретическая и практическая значимость полученных автором диссертации результатов**

Теоретическая значимость исследования заключается в приращении научного знания в области управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации промышленности. Автором предложена целостная концептуальная модель, выстроенная на принципах многоуровневой интеграции (стратегический, тактический, оперативный, операционный уровни) и синтеза традиционных управленческих подходов с цифровым инструментарием и проектной методологией. Это позволяет по-новому осмыслить роль HR-функции как основы технологических изменений на предприятиях. Разработанная классификация факторов, влияющих на результативность управления персоналом, расширяет аналитический аппарат науки управления, органично встраивая цифровые компетенции, инфраструктурную готовность и параметры кибербезопасности в систему социально-экономических и организационных показателей. Методические подходы к оценке, базирующиеся на интегральных коэффициентах качества деятельности сотрудников, трудовой жизни и цифровой зрелости, создают инструментарий для количественной оценки ранее трудноизмеримых аспектов кадрового потенциала.

Практическая значимость работы подтверждается созданием прикладного инструментария, прошедшего эмпирическую апробацию и готового к использованию на промышленных предприятиях. Разработанный механизм повышения результативности HR-системы и детализированная дорожная карта его реализации представляют собой практически значимые

управленческие решения, адаптированные под различные уровни готовности организаций. Предложенная типологизация предприятий и дифференцированные сценарии внедрения позволяют руководителям выстраивать реалистичные траектории преобразований с учетом исходных условий. Результаты внедрены в деятельность Министерства социальных отношений Челябинской области, а также предприятий ООО «ПКФ «КУБ», АО «СИБНЕФТЕГАЗ», АО «Промышленная группа «МЕТРАН» и используются в учебном процессе РГГУ, что подтверждает их востребованность и практическую ценность.

#### **5. Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации.**

Результаты диссертационного исследования Ландейс Ж.В. целесообразно использовать в практической деятельности промышленных предприятий при разработке и корректировке кадровой политики, стратегий цифровой трансформации и программ повышения производительности труда. Разработанные методики оценки факторов и резервов, а также дорожная карта внедрения могут быть применены руководителями HR-подразделений для диагностики текущего состояния системы управления персоналом и выбора оптимальной траектории ее развития с учетом уровня готовности предприятия к изменениям. Материалы исследования могут найти применение в деятельности региональных органов власти при разработке мер адресной поддержки промышленных предприятий, а также в образовательном процессе высших учебных заведений при подготовке специалистов в области менеджмента и управления человеческими ресурсами.

#### **6. Дискуссионные положения и замечания по диссертационному исследованию.**

Вместе с тем, следует отметить, что при изучении диссертационной работы Ландейс Ж.В. возник ряд вопросов, требующих дополнительных уточнений.

1. Автор приводит формулы для расчета коэффициентов  $K_d$ ,  $K_t$ ,  $K_c$  (с. 81-85). Однако из текста диссертации не ясно, каким образом предлагается определять весовые значения критериев ( $nd$ ,  $nt$ ,  $nc$ ). Используются ли для этого экспертные оценки, метод анализа иерархий или иные подходы? Насколько объективна и воспроизводима эта процедура?

2. При проведении корреляционного анализа для выявления резервов повышения результативности (п. 2.2) автор опирается на данные Росстата по регионам УФО. Несмотря на доказанную информативность этого подхода, корректность использования средних региональных показателей (например, доли затрат на ИКТ) для разработки рекомендаций для конкретного предприятия может быть ограничена, особенно для малых и средних предприятий, чья динамика может существенно отличаться от регионального тренда. В тексте диссертации не отмечено предлагаются ли решения по возможностям нивелирования этого эффекта.

3. Автор проводит эмпирическое исследование на выборке из 20 предприятий, включающей малые, средние и крупные организации (с. 126-127). Однако при анализе результатов (таблица 14, с. 131) и выделении типологических групп (таблица 15) размер предприятий никак не учитывается. Между тем, очевидно, что возможности внедрения ERP-систем, развитой HR-аналитики и формирования «цифровых экосистем» у малых и крупных промышленных предприятий кардинально различаются. Насколько правомерно смешивать их в одних группах без весовой корректировки на масштаб?

Однако данные замечания не оказывают существенного влияния на общую положительную оценку диссертационного исследования.

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

Диссертационная работа Ландейс Жанны Владимировны «Управление человеческими ресурсами на промышленных предприятиях в условиях цифровой трансформации бизнеса» представляет собой самостоятельную,

завершенную работу, выполненную на актуальную тему. В исследовании содержится решение важной научной задачи, имеющей существенное значение для развития теории и практики менеджмента — разработка и обоснование концептуальной модели управления человеческими ресурсами, адаптированной к вызовам цифровой трансформации и специфике промышленного сектора.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретико-методических подходов к управлению человеческими ресурсами на основе разработанной многоуровневой концептуальной модели, построенной на экосистемном и проектном подходах, а также в создании комплекса методических и практических инструментов оценки и повышения результативности HR-функции.

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций подтверждается использованием репрезентативной теоретической и эмпирической базы, корректным применением методов научного исследования, апробацией результатов на международных и всероссийских конференциях, а также их внедрением в практическую деятельность промышленных предприятий и органов государственной власти.

Основные научные результаты диссертации опубликованы в 9 печатных работах, из которых 8 — в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России. Автореферат диссертации полностью отражает ее содержание и основные положения.

Диссертационное исследование соответствует требованиям пунктов 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к кандидатским диссертациям.

Содержание диссертации соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 — Менеджмент, а именно пунктам 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).

Соискатель Ландейс Жанна Владимировна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6 — Менеджмент.

**Официальный оппонент**, доктор экономических наук (по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства)), профессор, профессор кафедры финансов ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»



Адаменко Александр Александрович

18.03.2026

e-mail: [adam83@mail.ru](mailto:adam83@mail.ru),  
тел.: +7 (918) 46-46-147

Наименование организации: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»

Адрес: 350044, Россия, г. Краснодар, ул. Калинина, 13,

e-mail: [mail@kubsau.ru](mailto:mail@kubsau.ru),

тел. +7 (861) 221-59-42

Подпись оппонента Адаменко Александра Александровича заверяю

