

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д.82

### **ОТЗЫВ**

Председателя диссертационного совета  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
на диссертацию Маркова Романа Алексеевича  
«Стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях IT- сферы»,  
представленной на соискание учёной степени кандидата экономических наук по  
специальности 5.2.6. - «Менеджмент»

#### **Актуальность темы диссертационного исследования**

В настоящее время современные организации IT - сферы вынуждены работать в крайне сложных условиях изменений в глобальной экономике, демографического спада, ускорения развития городов, изменения климата, дефицита ресурсов и прорывного развития технологий. Агрессивность окружающей среды вынуждает организации переходить на стратегический подход. Человеческие ресурсы играют ключевую роль в производственных процессах и создают конкурентное преимущество IT - компаний. Специфические особенности организаций данной сферы связанные с зависимостью конкурентоспособности от развития способностей человеческих ресурсов подтверждают необходимость использования стратегических инструментов ресурсного подхода для управления человеческими ресурсами.

Уровень усвоения информационных ресурсов являются необходимой базой для существования современной рыночной экономики. Ключевым составляющим нынешней экономики является не компании, ориентированные на конкретные виды продукции, а наукоемкие инновационные организации, в которых работают мотивированные, творческие работники, которые могут самостоятельно анализировать большой поток информации.

Это новая реальность значительным образом меняет представления о методах управления в современных организациях. Функция управления человеческими ресурсами становится инструментом долговременной стратегии организации, направленная на формирование определенных условий, которые бы развивали и реализовали на практике лучшие качества работников. Для этого необходимо

развитие творческого потенциала персонала, что, в свою очередь, делает практику управления человеческими ресурсами связующим элементом между инновационным процессом, производством, творчеством и обучением. Все это приводит к изменению подхода к управлению человеческими ресурсами в IT - организациях, так как управлять интеллектуальными сотрудниками традиционными методами уже невозможно.

В этом контексте возникает насущная потребность в исследованиях, посвященных развитию теоретико-методических основ формирования стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях IT - сферы, инструментов ее реализации и оценки эффективности. Необходимо научное обоснование разработке стратегии управления человеческими ресурсами, применению ее инструментария, адаптированного под специфику деятельности IT - компаний. Диссертационное исследование Маркова Р.А. по своей проблематике нацелено на решение указанных задач, имеющих особую актуальность для стратегического развития IT-предприятий.

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

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендации автора по результатам проведенного исследования представляется достаточной и подтверждается следующими положениями:

- при выполнении диссертационного исследования автор опирался на научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам развития системы управления человеческими ресурсами на предприятиях IT - сферы и ее важнейшего направления – кадровой стратегии, формирующей управленческие решения по осуществлению найма персонала, его оценки, вознаграждения и развития, исходя из достижения целей развития организации и направленные создание стратегических возможностей за счет того, что организация обеспечивается квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, в которых она нуждается для того, чтобы достичь долгосрочного конкурентного преимущества. Эти труды и составили теоретико-методологическую основу диссертационного исследования;

- информационной базой исследования послужили официальные данные государственной статистики, отчеты и доклады Министерства экономического

развития РФ и Общественной палаты РФ, стратегии и программы развития российских регионов, материалы периодической печати и информационных сайтов сети Интернет;

-диссертационное исследование проведено с использованием общих и специальных методов научного исследования: анализа и синтеза, обобщения и сравнения, систематизации, индукции и дедукции, а также метода экономико-статистического анализа, анкетирования, бально-рейтингового, графического и других методов.

- основные положения диссертации нашли отражение в 18 публикациях автора, в том числе 6 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ, одна статья в издании, индексируемом в международных базах цитирования Scopus, также результаты исследования были представлены на научно-практических и научных конференциях различного уровня. Отдельные рекомендации автора внедрены в практическую деятельность ряда IT - предприятий в РФ.

#### **Новизна научных положений, выводов и рекомендаций**

Результаты диссертационного исследования содержат элементы научной новизны, которые состоят в следующем:

- доказана необходимость применения стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами на предприятиях IT – сферы, в связи с чем уточнены концептуальные положения по формированию стратегии управления человеческими ресурсами, в основу которых положены принципы человекоцентричного подхода. Человекоцентричность обеспечивает совмещение целей сотрудника со стратегическими целями предприятия, способствует развитию бизнес – структур в условиях риска и неопределенности внешней среды;

- разработан пошаговый алгоритм формирования стратегии управления человеческими ресурсами на основе концепции талант – менеджмента, функционал которого основан на модели цифровой платформы стратегического управления человеческими ресурсами IT – предприятия. Предлагаемый подход учитывает не только уровень компетенций и результативность, но и потенциал сотрудника для дальнейшего развития и профессионального роста. В отличие от существующих, авторская методика включает не только группу частных показателей, способных более точно и полно оценить потенциал талантливых сотрудников, но и интегратор

кадровой стратегии в общую стратегию ИТ – предприятия, что позволяет обеспечить ему дополнительные конкурентные преимущества, и как результат, лидирующие позиции на локальных и глобальных рынках;

- развит стратегический инструментарий управления человеческими ресурсами, в рамках которого выделена ведущая роль организационной культуры ИТ – предприятия. Предложена авторская методика ее диагностики, включающая экспертную оценку восьми базовых характеристик: кадровая политика в области развития профессионализма и талантов; согласованность в трудовой деятельности; эффективность стиля управленческого персонала; наличие условий для развития талантов; уровень стимулирования сотрудников; понимание и приверженность миссии предприятия; социальный пакет; наличие корпоративных традиций, на основе которых определяется тип организационной культуры и его приверженность общей стратегии развития предприятия. Доказано, что управление организационной культурой предприятий ИТ - сферы обеспечивает развитие лояльности человеческих ресурсов, объединяет разрозненные ценности отдельных сотрудников с ценностями ИТ - предприятия, которые через мотивацию талантов формируют групповую систему ценностей;

- предложен алгоритм принятия управленческого решения по выбору стратегии управления человеческими ресурсами ИТ - предприятия, позволяющий рассмотреть и оценить возможные сценарии будущего развития с учетом прогнозируемых изменений внешней среды и внутреннего потенциала организации, существенным отличием которого является выделение трех видов стратегий (развития, сохранения, стабилизации человеческих ресурсов) и соответствующих им частных показателей стратегического управления, использование которых позволяет осуществлять быструю адаптацию стратегии к изменяющимся условиям ее реализации;

- усовершенствована методика оценки эффективности реализации стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ – сферы, отличительно позволяющая с использованием методов решения игр в матричной форме (методов Лагранжа и Брауна-Робинсона) разрешить конфликт интересов предприятия и сотрудников и выбрать альтернативные варианты стратегического управления, что позволяет обеспечить устойчивость функционирования

предприятия IT - сферы на основе повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

### **Теоретическая и практическая значимость исследования**

Теоретическая ценность результатов исследования Маркова Романа Алексеевича состоит в том, что они развивают представления о процессах стратегического управления человеческими ресурсами на предприятиях IT – сферы. Предложенные в диссертации теоретико-методические положения определяют методическое и инструментальное обеспечение процесса разработки стратегии управления человеческими ресурсами в IT - компаниях. Выводы и предложения диссертационной работы могут быть использованы в деятельности IT – предприятий при формировании кадровой политики, направленной на стратегическое развитие организаций IT - сферы. Отдельные части исследования могут быть применены в образовательном процессе при преподавании курсов «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент».

### **Дискуссионные положения работы,**

#### **замечания и рекомендации в адрес соискателя:**

1. Автором обосновано предлагается механизм формирования и реализации стратегии управления человеческими ресурсами, который в отличие от существующих основан на технологии Investors in People и преимуществах и возможностях Agile- подхода (с. 59-64 диссертационного исследования). В современных реалиях Agile – это технология, которая представляет собой синтез стандартных элементов подхода и показателей команды, как выразителя интереса человеческих ресурсов организации. Следовало бы более подробно раскрыть реализацию технологии Agile в стратегическом управлении человеческими ресурсами в IT – компаниях.

2. На странице 69 диссертации автором предложена содержательная концепция формирования стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях IT – сферы, которая учитывает специфику предприятий IT- сферы, а именно их наукоемкость, интеллектуальность, а, значит, повышает лояльность и удовлетворенность персонала, так как их принимают и оценивают за уникальность и ценность. Следовало бы уточнить, каким образом на этапе внедрения данной модели

будет осуществляться оценка и составление карты рисков управления человеческими ресурсами.

3. Научный и практический интерес представляет предложенный автором механизм формирования стратегии управления человеческими ресурсами на основе концепции талант – менеджмента (с. 108-135 диссертационного исследования), в рамках которого обосновано, что вовлечение талантливых сотрудников в стратегические процессы на предприятиях IT – сферы должно учитывать особенности их компетенций. Следовало бы уточнить, кто и на каких этапах разработки кадровой стратегии будет формировать компетентностную модель талантов, в чем ее преимущества от традиционных в кадровом менеджменте?

4. Заслуживает внимания предложенная автором пошаговая методика диагностики организационной культуры в выделенном комплексе стратегического инструментария управления человеческими ресурсами на IT – предприятиях, которая дополнена анализом лояльности сотрудников (142-152). Следовало бы уточнить, каким образом полученные результаты оценки будут учтены в системе мотивации и стимулирования IT – персонала при реализации кадровой стратегии.

Отмеченные замечания и дискуссионные моменты имеют, преимущественно, частный характер и не ставят под сомнение основные результаты диссертационного исследования в целом.

### **Заключение**

Диссертации Маркова Р.А. представляет собой самостоятельную и завершенную научно-квалификационную работу, в которой представлены обоснованные и достоверные научные результаты проведенного автором исследования, имеющие теоретическую ценность и практическую значимость и обладающие научной новизной. Представленные в диссертации результаты свидетельствуют о личном вкладе автора в развитие научного направления «Менеджмент». Научные публикации автора достаточно полно отражают основное содержание диссертационной работы.

Диссертация Маркова Романа Алексеевича «Стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях IT - сферы», является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития экономической науки и практики, что соответствует

требованиям Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 7 декабря 2021 года № 02-1336, а Марков Роман Алексеевич заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 - «Менеджмент».

Председатель диссертационного совета РАНХиГС  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента и  
управления персоналом ФГБОУ ВО «Российская  
академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации»,  
Среднерусский институт управления - филиал

Наталья Алексеевна Лытнева

«01» сентября 2023г.

302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12  
Телефон: 8(4862) 25-50-39,  
Сайт организации: <https://orel.ranepa.ru>  
Электронная почта: [lytneva-naa@ranepa.ru](mailto:lytneva-naa@ranepa.ru)

