

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

ОТЗЫВ

официального оппонента, члена диссертационного совета
Российской академии народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации доктора
экономических наук, профессора Плотникова Владимира
Александровича на диссертацию Маркова Романа Алексеевича
«Стратегии управления человеческими ресурсами на
предприятиях
ИТ-сферы», представленной на соискание учёной степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6.
«Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования

Глобализация, международная конкуренция, инновации и
технологические достижения подчеркнули важность управления
человеческими ресурсами для формирования конкурентного преимущества
предприятий ИТ-сферы. Человеческий капитал может быть единственным
устойчивым конкурентным преимуществом, которое организация имеет в
постоянно меняющемся мире, он важнее, чем новые технологии или
финансовые и материальные ресурсы, как никогда раньше.

Более того, ценность высокотехнологичных компаний и прочих
основанных на знаниях предприятий определяется людьми, которые там
работают. Сотрудники ИТ-компаний – носители уникальных технологических,
функциональных и организационных знаний, комбинация которых
предопределяет работу компании на рынке, ее эффективность и значимость для
клиентов. ИТ-индустрия – отрасль, максимально ориентированная на людей,
которые в ней работают, ведь именно они предопределяют дальнейшее
развитие тех или иных технологий, процессов, инноваций, и, таким образом,
хозяйствующих субъектов.

Стратегическое управление человеческими ресурсами как концепция
становится все более важным, потому что в наукоемкой экономике в XXI веке
упор делается на сотрудников, рассматриваемых как основной компонент для
достижения конкурентного преимущества. Внедрение системы стратегического
управления человеческими ресурсами приводит к повышению приверженности
персонала и снижению текучести кадров. Однако до сих пор в большинстве
предприятий ИТ-сферы не применяются стратегические подходы к управлению
человеческими ресурсами, которые позволили бы осуществлять помимо

традиционного функционала, связанного с подбором, наймом, ротацией, увольнением сотрудников, целый ряд новых функций, обеспечивающих оптимизацию и рационализацию интеллектуальных творческих компетенций человеческих ресурсов посредством разработки и реализации кадровых стратегий, учитывающих направления долгосрочного развития организаций и специфику данной отрасли.

Кроме того, современные особенности социально-экономического развития России, турбулентность внешнеполитической ситуации определяют высокий уровень востребованности в исследованиях теории и практики стратегического управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы, позволяющей им повысить эффективность системы управления персоналом в части принятия более обоснованных стратегических управленческих кадровых решений. Все изложенное определяет высокую актуальность темы диссертационного исследования Маркова Романа Алексеевича.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании

Обоснованность научных положений, представленных результатов, выводов в диссертационном исследовании обеспечивается корректностью сформулированной цели и логичностью задач, поставленных и решенных в процессе исследования, применением общенаучных подходов, исторического, сравнительного анализа, а также методов системно-логического анализа, моделирования и графического отображения социально-экономических процессов и явлений, кейс-метода, метода опроса представителей ИТ-предприятий в РФ, посредством которых осуществлялась интерпретация научного и эмпирического материала для формирования выводов и предложений. Автором изучен большой объем отечественных и зарубежных источников литературы по исследуемой проблематике, использованы официальные аналитические и статистические материалы по функционированию отечественных и иностранных ИТ-предприятий, информация официальных сайтов ИТ-компаний, рейтинговых и экспертных агентств.

Достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании, и их научная новизна

Достоверность результатов диссертационной работы не вызывает сомнения, так как они основываются на глубоком теоретическом изучении тенденций и практическом обосновании существующих проблем в стратегическом управлении человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы. Основные положения и результаты диссертационной работы докладывались и получили одобрение на международных и всероссийских научно-практических конференциях, внедрены в практическую деятельность ряда ИТ-компаний. Основные положения диссертации отражены в 18 научных

работах, в том числе в журналах, рекомендованных ВАК, опубликовано 6 статей.

Структура диссертации отличается логическим построением, включающим введение, 3 главы, заключение. Содержание диссертации обладает внутренним единством, содержит новые научные результаты и положения, свидетельствующие о личном вкладе соискателя в науку.

В первой главе на основе изучения теоретических аспектов сущности и содержания управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы, автором сформировано собственное представление системы управления человеческими ресурсами применительно к ИТ-индустрии, которое состоит в выделении особенностей деятельности ИТ-предприятий в современных условиях и необходимости их учета при построении нелинейной, адаптивной под воздействие внешней среды кадровой стратегии, ориентированной на уникальный коллектив высококвалифицированных сотрудников (с. 17-37). С позиции автора, планирование в системе управления человеческими ресурсами должно быть ориентировано на накопление талантливых сотрудников через компетентностный подход, так как ИТ-предприятиям свойственна динамичность развития, постоянное обновление технологий, использование современного высокотехнологичного оборудования. Обосновано, что, отвечая на вызовы современного мира, роль человеческих ресурсов эволюционирует, они продолжают занимать важнейшее – центральное место в развитии социально-экономических систем, что подтверждает необходимость разработки стратегического подхода к HR-менеджменту на предприятиях ИТ-сферы (с. 37-48).

Ориентируясь на научный базис и логическую модель взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами со стратегическим развитием предприятия ИТ-сферы, автор аргументированно утверждает, что стратегия управления человеческими ресурсами представляет собой синергию кадровых решений и последующих действий по вовлечению и адаптации человеческих ресурсов для формирования и реализации общей стратегии предприятия путем взаимоприменимости и сочетания методов и инструментов кадрового менеджмента с принципами стратегического управления, направленных на создание востребованных программных продуктов, обладающих высокой конкурентоспособностью.

Автором представлены и охарактеризованы концептуальные положения формирования стратегий управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы, в рамках которых выделены системные стратегии и стратегии, направленные на конкретные аспекты управления человеческими ресурсами и принципы их реализации, в состав которых включены перспективность и долгосрочность кадровых проектов, направленных на развитие человеческих ресурсов; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала сотрудников предприятия; альтернативность выбора стратегической цели с учетом воздействия и состояния внешней и внутренней среды, определяющие особенности ИТ-сферы. Все это позволило автору

выстроить механизм формирования и реализации стратегии управления человеческими ресурсами, который в отличие от существующих основан на технологии «Инвестиции в людей», которая представляет собой стандарт качества управления человеческими ресурсами на основе взаимодействия менеджеров и персонала для повышения эффективности принимаемых стратегических решений и достижения целей организации (с. 49-69).

Во второй главе исследования проведен компаративный анализ управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы, обозначены проблемы, с которыми сталкиваются ИТ-предприятия при дивестициях человеческого капитала, выделены сдерживающие и стимулирующие факторы развития ИТ-индустрии, среди которых особое внимание уделено кадровой составляющей. Исследование мировых практик по преодолению дефицита специалистов для ИТ-сферы позволило автору выделить ключевые мероприятия в данной сфере, основанные на взаимодействии органов государственной власти и бизнес-структур. Обосновано, что в условиях с одной стороны нехватки квалифицированных кадров, дефицита технологического оборудования и ограничения доступа к программному обеспечению, и с другой стороны повышенным интересом к профессиям в ИТ-сфере предприятиям требуется выработка стратегических решений по управлению человеческими ресурсами и привлечению новых талантливых сотрудников (с. 72-97).

С целью установления эффективности управления человеческими ресурсами проведен анализ современных подходов к формированию стратегий управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы. На основе полученных данных выделена триада моделей стратегического управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы в России, включающая управление, ориентированное на высокий уровень эффектов; управление, ориентированное на высокий уровень взаимодействия и управление, ориентированное на высокий уровень участия сотрудников (с. 97-107).

Автор делает аргументированный вывод о том, что концептуальные положения, раскрывающие суть стратегического управления человеческими ресурсами в современных условиях, необходимо реализовывать на принципах человекоцентричного подхода, так как именно данный подход рассматривает различного рода стратегические ресурсы, которые создают условия для поддержания и повышения конкурентоспособности организации с развитие талантливых сотрудников, что позволило предложить механизм формирования стратегии управления человеческими ресурсами, который в отличие от существующих основан на концепции талант-менеджмента (с. 108-134).

Третья глава посвящена непосредственно разработке стратегий управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы. Здесь автором предложен комплекс стратегического инструментария управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы, в рамках которого ключевая роль отведена формированию новых проактивных методов работы с человеческими ресурсами, в том числе удержанию талантливых сотрудников, особенно на фоне агрессивной миграции ИТ-специалистов из России.

Обосновано, что при реализации стратегии управления человеческими ресурсами необходимо делать акцент на развитие организационной культуры IT-предприятия, как генератора социальных факторов обеспечения развития (с. 136-152). Доказательной базой выводов автора является апробация пошаговой модели диагностики организационной культуры IT-предприятий для выбора эффективного методического подхода к управлению ее. Принципиальное отличие авторского подхода состоит во включении в него анализа лояльности сотрудников.

Особый интерес в данной главе представляет предложенная модель реализации управленческих решений по выбору стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях IT-сферы, основанная на оценке уровня кадрового потенциала IT-предприятия и включающая такие типы стратегий как: стратегия развития человеческих ресурсов; стратегия сохранения человеческих ресурсов; стратегия стабилизации человеческих ресурсов. Применительно к каждому выделенному типу стратегии автором обоснованы инструменты ее реализации. Матрица обоснования выбора типа стратегии управления человеческими ресурсами формируется на основе частных и интегрального показателя оценки их потенциала. В совокупности триада данных стратегий позволяет системно подходить к развитию кадрового потенциала предприятий IT-сферы (с. 152-169).

Заслуживает внимания с научной и практической точек зрения разработанный автором методический подход к оценке эффективности реализации стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях IT-сферы, основанный на применении методов решения игр в матричной форме (методов Лагранжа и Брауна-Робинсона) и позволяющий получить с его помощью прогнозное значение вероятности выбора конкретного варианта стратегического решения, учитывая наличие как качественных, так и количественных показателей в стратегических кадровых решениях: например: потребность в талантах, уровень развития организационной культуры (с. 170-182).

Следует отметить наиболее значимые результаты диссертационного исследования Маркова Р.А., имеющие элементы научной новизны:

1) доказана перспективность применения стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами на предприятиях IT-сферы, обеспечивающего достижение целей и миссии организации на основе развития взаимосвязи и взаимозависимости человеческих ресурсов. Отличительной особенностью данного подхода выступает создание самостоятельной функциональной стратегии управления человеческими ресурсами на основе принципов человекоцентричности, развития талантов и учета особенностей IT-отрасли;

2) разработан методический подход к формированию стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях IT-сферы, который, в отличие от существующих, основывается на процедурах планирования,

формирования, закрепления, развития, контроллинга потенциала талантливых работников;

3) предложен комплекс стратегического инструментария управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы (технологический, организационный и образовательный), позволяющий не только обеспечить реализацию выбранной стратегии управления человеческими ресурсами, но и построить прогноз поведения персонала. Отличительной особенностью является выделение ключевой роли управления организационной культурой на основе идентификации ее параметров как ведущего стратегического инструмента предприятия;

4) разработана модель реализации управленческих решений по выбору стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы на основе построения матрицы частных и интегрального показателя оценки кадрового потенциала, которая в отличие от существующих, позволяет делать выбор из предложенных типов стратегий: стратегия развития человеческих ресурсов, стратегия сохранения человеческих ресурсов, стратегия стабилизации человеческих ресурсов, а также варианта гибридной стратегии;

5) проведена модернизация методики оценки эффективности реализации стратегии управления человеческими ресурсами путем применения пошагового алгоритма решения матричных игр на основе метода Лагранжа и техники Брауна-Робинсона и учета особенностей функционирования ИТ-предприятий, что позволяет не только выбрать рациональную стратегию, но и повысить эффективность формирования, использования и развития человеческих ресурсов в долгосрочной перспективе.

Новые научные результаты, изложенные в научно-квалификационной работе получены лично автором.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования

Теоретическая значимость результатов диссертационной работы состоит в том, что полученные в ней положения и выводы развивают теоретические и методические основы разработки и реализации стратегий управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные теоретические и методические разработки обеспечивают повышение качества существующих HR-процессов, эффективности и производительности трудовых ресурсов как фактора производства, обоснованности стратегических управленческих решений, принимаемых руководством ИТ-предприятий. Рекомендации могут быть использованы в деятельности предприятий ИТ-сферы при разработке стратегий управления человеческими ресурсами. По результатам исследования автором самостоятельно были сформулированы теоретические выводы и практические рекомендации по формированию и реализации стратегий управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы.

Дискуссионные моменты, содержащиеся в диссертационном исследовании

В диссертации присутствует ряд замечаний и дискуссионных моментов:

1) автором на с. 59-62 исследования предлагается применение проектного метода для решения ряда мероприятий кадровой стратегии в условиях неопределённости на предприятиях IT-сферы, позволяющего намного активнее вовлекать сотрудников в реализацию стратегических задач, что особенно важно на этапе координация действий по реализации стратегии для ее последующей интеграции в общую стратегию IT-предприятия. Однако, из предложенного описания механизма формирования и реализации стратегии управления человеческими ресурсами не совсем ясно, как он может применяться для решения стратегических кадровых задач;

2) в диссертационном исследовании автор проводит детальный анализ современных подходов к формированию стратегий управления человеческими ресурсами на предприятиях IT-сферы (с. 97-108). При этом автор справедливо указывает, что применительно к российской практике, на предприятиях IT-сферы отмечается активизация государственной поддержки, что способствует наращиванию потребностей IT-предприятий в квалифицированных кадрах. Однако в работе недостаточно раскрыта роль региональных властей в стратегическом развитии кадрового потенциала IT-компаний. Конкретизация направлений работы региональной власти в целях преодоления дефицита специалистов для IT-сферы, на наш взгляд, сделала бы работу более обоснованной и завершённой;

3) автором обоснованно предлагается для интеграции концепции талант-менеджмента в стратегию управления человеческими ресурсами IT-предприятий использовать модуль цифровой платформы, что позволит повысить качество и эффективность реализации политики управления человеческими ресурсами посредством использования цифровых возможностей (с. 108-135). Цифровизация IT-сферы охватывает все ключевые направления и этапы управленческого процесса, что позволяет повысить качество и эффективность выполнения функций развития человеческого потенциала. Следовало бы уточнить, о каких именно цифровых технологиях идет речь и каков их функционал в стратегическом управлении человеческими ресурсами;

4) автором исследования проведена систематизация значительного количества инструментов реализации стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях IT-сферы в соответствии принципом многомерности решения кадровых задач и определен приоритет формирования новых проактивных методов работы с человеческими ресурсами (с. 136-152). При этом автор не дает оценки эффективности выделенных инструментов с позиций решения проблемы развития человеческих ресурсов. Анализ эффективности основных наиболее часто используемых методов работы с человеческими ресурсами позволил бы автору сформулировать общие рекомендации по использованию таких инструментов в условиях реализации

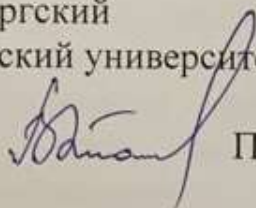
выбранной кадровой стратегии, это на наш взгляд, повысило бы практическую значимость диссертационного исследования.

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

Заключение

Диссертации 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».

Официальный оппонент,
член диссертационного совета РАНХиГС
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры общей экономической теории
и истории экономической мысли
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический университет»



Плотников Владимир Александрович

«01» сентября 2023 г.



В.П. Петошина
20 23 г.

191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32, литер А.
Телефон: 8 (812) 310-47-60.
Адрес сайта организации: <https://unecon.ru>.
E-mail: plotnikov.v@unecon.ru.