

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный
округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского,
д. 82, стр. 1

ОТЗЫВ

члена диссертационного совета
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Задоренко Ильи Олеговича «Интеграция методов
организационного поведения в системе управления персоналом»,
представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. - «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования.

Актуальность темы диссертации И.О. Задоренко не вызывает сомнений и обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов, определяющих как теоретические, так и практические запросы современного менеджмента.

Во-первых, современная геополитическая и социально-экономическая ситуация характеризуется одновременным воздействием санкционного давления, дефицита кадров и релокации квалифицированных специалистов. В отличие от кризисов 2008 и 2014 гг., носивших преимущественно финансово-экономический характер, современный кризис приводит к фрагментации и реактивности формальных практик управления персоналом. Как справедливо отмечает соискатель, инвестиции в долгосрочное развитие талантов замещаются краткосрочными стратегиями «переманивания» и повышения заработных плат, что снижает устойчивость организаций. В этих условиях возрастает роль неформальных институтов - социальных норм, ценностей, традиций и стереотипов поведения, которые выступают самостоятельным адаптационным механизмом, компенсирующим дефицит стратегического управления. Исследование этой роли представляет несомненный научный интерес и имеет высокую практическую значимость.

Во-вторых, существующие модели организационного поведения, разработанные преимущественно для стабильных условий или зарубежного контекста с низкой дистанцией власти, не в полной мере учитывают российскую специфику. Высокая дистанция власти, избегание неопределённости и амбивалентное сочетание коллективизма и индивидуализма создают среду, в которой классические западные подходы к

вовлечённости и ценностному управлению требуют существенной адаптации. Диссертация восполняет этот пробел, предлагая гибридные модели, сочетающие сильное лидерское начало с дозированным расширением автономии, и специальные механизмы перевода абстрактных ценностей в конкретные поведенческие индикаторы.

В-третьих, актуальность темы определяется потребностью в инструментах диагностики и развития организационного поведения персонала. Существующие подходы зачастую ограничиваются качественными описаниями, не предлагая количественных методов оценки разрывов между реальным и желаемым поведением, а также алгоритмов приоритизации управленческих воздействий. Разработка математического аппарата на основе теории нечётких множеств и метода анализа иерархий, а также применение Q-методологии, OSAI и Q12 позволяют повысить объективность диагностики и обеспечить переход от реактивного управления к проактивному формированию ценностно-ориентированного поведения.

В-четвёртых, тема исследования напрямую связана с решением задач, поставленных в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», включая обеспечение темпов экономического роста выше мировых, цифровую трансформацию и создание возможностей для самореализации и развития талантов. Интеграция методов организационного поведения в систему управления персоналом является прямым инструментом повышения производительности труда за счёт управления не процессами, а отношениями и поведением людей.

В-пятых, практическая значимость темы исследования подтверждается её ориентированностью на реальные потребности российских предприятий, особенно в промышленном секторе, где кадровый дефицит усугубляется внутренней миграцией инженерно-технических специалистов.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Рассматриваемую диссертацию отличает стройность и логичность изложения и представления материала. Содержание работы в полной мере соответствует сформулированной автором цели и задачам исследования. Работа выполнена согласно паспорту специальности 5.2.6. Менеджмент, содержит положения и результаты, соответствующие: п. 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура.

Корректно сформулированы объект и предмет исследования. Следует отметить научный стиль изложения материала и объективную доказательность выводов и предложений автора.

Достоверность результатов диссертации обеспечивается изучением и творческим применением отечественной и зарубежной научной литературы и

научно-методических материалов по вопросам исследования и апробации инструментария управления организационным поведением персонала. Она обусловлена двумя основными факторами: корректным применением автором современной научной методологии в области управления персоналом и использованием при проведении исследования реальных исходных данных современных организаций для подтверждения выдвинутых гипотез и апробации предлагаемого инструментария.

В ходе исследования автор корректно и грамотно использовал общенаучные и специальные научные методы, что позволило создать предпосылки для обеспечения необходимого уровня обоснованности полученных результатов. Исследование автора по созданию, апробации и практической реализации комплекса теоретических положений и научно-прикладных разработок, направленных на интеграцию методов организационного поведения в системе управления персоналом представляются обоснованными и имеют научную значимость. При этом автором указанный научно-методический аппарат не только сформирован в общем, но и всесторонне проработан и апробирован на примере деятельности конкретных хозяйствующих субъектов.

Все вышеуказанное обеспечивает достоверность и научную обоснованность положений, выводов и результатов диссертации.

Научная новизна диссертационного исследования.

Данное диссертационное исследование расширяет теоретическую базу менеджмента в системе управления персоналом и предлагает практические инструменты для совершенствования управления организационным поведением.

С точки зрения приращения научного знания следует особо отметить:

- на основе исследования эволюции организационного поведения в системе управления персоналом выявлены особенности управления организационным поведением персонала в современной организации. Выделены сущностные черты трансформирующегося организационного поведения сотрудников хозяйствующих субъектов, к которым отнесены социальные нормы, установки, ценности, традиции, атрибуты, процессы интеракций и стереотипы социального поведения, поддерживаемые и воспроизводимые каждым работником внутри и вне организации;

- на основании корректно идентифицированных сущностных характеристик поведения в организации предложен организационно-управленческий механизм интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом. В основе новой модели поведения лежат ценности – принципы, которыми руководствуются люди в своем собственном поведении в различных ситуациях;

- для развития методов организационного поведения разработан методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации, который отражает модели поведения в желаемом направлении. Подход имеет математическую формализацию оценки поведенческой модели и соотношения реального и желаемого состояния организационного поведения с учетом факторов внутренней и внешней среды;

- усовершенствован инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия, основу которого составляет авторский комплекс мероприятий по повышению лояльности персонала с учётом ценностной концепции, типизации стилей управления и реинжиниринга организационной структуры;

- разработан адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современной организации, позволяющий в каждом конкретном случае определять направления приложения усилий при управлении организационным поведением, осуществлять мониторинг хода реализации запланированных мероприятий, их корректировку, выстраивать эффективную систему мотивации. Авторский алгоритм учитывает не только влияние факторов внешней среды на функционирование современного хозяйствующего субъекта, но и особенности его коммуникационной, ценностной системы, организационной культуры.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Данное исследование имеет значительную теоретическую ценность, поскольку оно расширяет и углубляет существующие знания в области управления персоналом, а предложенные теоретические конструкции создают фундамент для дальнейших эмпирических проверок и развития поведенческих инструментов в HR-менеджменте, обеспечивая прикладную базу для внедрения и тестирования новых решений.

Особенностью является разработка, внедрение и оценка эффективности интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современного хозяйствующего субъекта, которая в каждом конкретном случае способна определить направления приложения усилий при управлении организационным поведением, осуществить мониторинг хода реализации запланированных мероприятий, их корректировку, выстроить эффективную систему мотивации.

Результаты исследования имеют высокую практическую ценность. В рамках работы предложен инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие, основу которого составляет авторский комплекс мероприятий по повышению лояльности персонала на основе ценностной концепции, типизации стилей

управления и реинжиниринга организационной структуры. Предложенные направления по совершенствованию инструментария управления организационным поведением, а также разработанная модель по выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации создают условия для комплексного и системного подхода к управлению персоналом. Это способствует формированию благоприятных условий для функционирования хозяйствующих субъектов.

Дискуссионные вопросы и замечания.

Отмечая положительные стороны диссертации, необходимо также указать на некоторые замечания, требующие дополнительных пояснений и уточнений.

А) В параграфе 1.3 «Особенности управления организационным поведением персонала в современной организации» (рис. 11, с. 71) автором предложена типология работающего человека, включающая четыре типа в зависимости от отношения к организационным ценностям и трудовой дисциплине. В параграфе 2.3 «Формирование организационно-управленческого механизма интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом» (табл. 8, с. 127) представлена иная типология организационного поведения – рационально-прагматический, рациональный и личностный типы. Требуется пояснения, как соотносятся эти две типологии? Являются ли они взаимодополняющими или описывают разные срезы одного явления? Уточнение этого соотношения усилило бы концептуальную целостность работы, не изменяя её сути.

Б) В параграфе 3.2 «Инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия» (с. 206–209) автор обосновывает единство и взаимосвязь организационного поведения и организационной культуры. Однако в реальной практике возможны ситуации, когда декларируемая культура вступает в противоречие с фактическим поведением сотрудников. Было бы целесообразно уточнить, как предлагаемый подход позволяет диагностировать и разрешать такие конфликты, не разрушая целостности организационной системы.

Тем не менее, перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов.

Вывод: Диссертация Задоренко Ильи Олеговича «Интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития теории менеджмента и практики управления персоналом, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и 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» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763, приказ об изм. № 02-1313 от 10.07.2025; приказ об изм. 02-1794 от 17.09.2025; приказ об изм. №02-01364/001 от 01.07.2026 г.), а ее автор Задоренко Илья Олегович заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент.

Член диссертационного совета РАНХиГС

доктор экономических наук, доцент,

заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга

и государственного управления

ФГБОУ ВО «Орловский государственный

университет имени И.С. Тургенева»



Тренина Ирина Алексеевна

«2» 10 2026 г.

302026, Орловская область, г. Орел, ул. Комсомольская, д. 95.

Телефон: +7(4862)75-13-18

Адрес сайта организации: <https://oreluniver.ru>

E-mail: info@oreluniver.ru

*Подпись Трениной Ирины Алексеевны
Членом секретаря*



Ирина Алексеевна Тренина
А. Анисимов