

УТВЕРЖДАЮ:

ПРОРЕКТОР

ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской
Федерации», д.э.н, профессор

А.М. Марголин

« 24 » ноября 2022 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при Президенте Российской
Федерации»**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук «Совершенствование системы управления персоналом крупного государственного предприятия» подготовлена в научно-образовательном центре финансов и инвестиций Института финансов и устойчивого развития Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации в период прикрепления лица без освоения программы аспирантуры (Приказ №01-3453 от 02 апреля 2021 года).

Авилова Елена Николаевна, 1971 года рождения, гражданка Российской Федерации, в 2001 году окончила (с отличием) Московский государственный университет природообустройства по специальности «Мелиорация, рекультивация и охрана земель» (заочная форма). В 2019 году прошла в Институте мировой экономики и бизнеса ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов» (РУДН) профессиональную переподготовку с получением дополнительной квалификации Мастер делового администрирования (МБА) по программе «Управление персоналом. HR-DIRECTOR» (Специализация. Классическая).

С 2002 года работает на руководящих должностях по управлению персоналом в ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть». Указом Президента Российской Федерации от 02.03.2016 № 93 за достигнутые трудовые успехи и многолетнюю добросовестную работу награждена медалью ордена "За заслуги перед Отечеством" II степени. Распоряжением Президента Российской Федерации от 20.07.2020 № 185-рп за большой вклад в реализацию проекта по переходу Российской Федерации на цифровой формат телевидения награждена Почетной грамотой Президента Российской Федерации.

Научный руководитель: доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета РУДН, (доцент Института финансов и устойчивого развития РАНХиГС по совместительству) Вавилина Алла Владимировна.

Диссертация Е.Н. Авиловой является научно-квалификационной работой, в которой решается важная научная задача. Диссертация посвящена исследованию вопросов совершенствования системы управления персоналом крупного государственного предприятия, а также развитию системного подхода к внедрению обратных связей для улучшения процессов управления производственными коллективами и повышения кадровой безопасности организации.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности 5.2.6. - Менеджмент.

Работа выполнена лично автором. Его личное участие в получении научных результатов, изложенных в диссертации, заключается в разработке общего замысла, постановке цели и задач исследования, сборе и анализе материала для диссертации, проведении его статистической обработки. На основании проведенной работы соискатель самостоятельно разработал методические предложения и рекомендации, на основе которых им были сделаны обобщенные выводы.

Актуальность темы исследования обусловлена поступательным развитием в последние десятилетия государственного сектора экономики.

Однако развитие государственных предприятий сопровождается нарастанием негативных тенденций, связанных с их недостаточной эффективностью, что в значительной степени определяется проблемами с формированием и использованием их кадрового потенциала.

В этой связи приоритетным направлением развития кадрового менеджмента в государственном секторе экономики и, в особенности на крупных стратегических предприятиях, становится разработка новых подходов и научной методологии, обеспечивающих повышение управляемости производственными коллективами за счет роста персональной ответственности работников, изменения структуры и механизмов системы управления, в том числе путем развития взаимодействия региональных отделений с центральным офисом, повышения контроля за исполнением принимаемых организационно-кадровых решений. Именно эти задачи и составили смысловую основу данной диссертационной работы.

Актуальность работе добавляет стремление автора использовать при разработке предложений по совершенствованию системы управления персоналом крупного государственного предприятия единый подход к решению поставленных задач, который основывается на методах системного анализа и использовании количественных способов оценивания предлагаемых изменений, что снижает уровень потенциальных рисков, связанных с внедрением разработанных рекомендаций.

Научная новизна результатов проведенного исследования состоит в переосмыслении общего подхода к практической реализации системы обратных связей, что позволяет превратить ее в действенный инструмент управления коллективами и создает возможность повысить роль и расширить функционал службы управления персоналом предприятия. Другими новыми с научной точки зрения результатами можно считать разработанную автором рациональную методику создания системы кадровой безопасности, а также предложенный им количественный способ оценки альтернативных вариантов организационно-кадровых решений.

Основные научные результаты, полученные автором:

(пп. 9. Паспорта специальности 5.2.6)

На основе анализа кадровой ситуации выявлены главные особенности, характерные для крупных госпредприятий. Показан высокий уровень неравномерности в распределении персональной ответственности между различными иерархическими уровнями государственных предприятий, что негативно отражается на возможности получения поддержки снизу при реализации новаций в области организации труда и управлении персоналом. Обосновано, что на координации и согласованности функционирования аппарата управления государственного предприятия отрицательно сказывается несистемный характер используемых обратных связей, слабое применение их современных практик, недостаток горизонтальных контактов между подразделениями и отставание в уровне цифровизации служб управления персоналом.

(пп. 23. Паспорта специальности 5.2.6)

Через анализ социалистической модели крупного предприятия показана необходимость системного подхода к организации обратных связей для управления персоналом крупного современного государственного предприятия. Обоснован вывод о том, системный уровень развития механизмов обратных связей в управлении персоналом государственного предприятия является значимым симптоматическим признаком состояния его кадрового администрирования.

На основе выработанной совокупности основных целевых установок, требований и характеристических свойств обратных связей определен подход к их внедрению в структуру управления человеческими ресурсами. Исследованы особенности информационного обмена при использовании вертикальных и горизонтальных обратных связей такие как неопределенная достоверность получаемой информации, возможная анонимность ее источника, влияние дополнительной нагрузки на работников кадровой службы и другие аспекты. Дана оценка инновационных направлений применения механизмов обратных связей, в том числе таких как развитие баз знаний, кадровый аудит и ротационных схем при формировании единой

взаимоувязанной системы обратных связей для управления персоналом крупного государственного предприятия.

(пп. 23. Паспорта специальности 5.2.6)

Обоснована целесообразность рационального подхода к построению механизмов обеспечения кадровой безопасности на крупных государственных предприятиях, базирующегося на количественном оценивании уровней потенциальных угроз кадровой безопасности для различных категорий работников и их использовании для при распределении ресурсов в процессе планирования защитных мероприятий.

Исследовано действие пяти основных значимых факторов, влияющих на поведение работников и включающих в себя уровень лояльности персонала, степень мотивированности к совершению негативного поступка, доступность или возможность для работника осуществления замысла, вероятность опознания, и страх перед возможными последствиями.

(пп. 5. Паспорта специальности 5.2.6)

Разработан факторный метод сравнения эффективности принятия организационно-кадровых решений, где в качестве основного количественного критерия эффективности управленческого решения используется коэффициент приведенной эффективности, численно равный отношению эффективностей после и до реализации управленческого решения. Раскрыта основная идея метода, состоящая в построении двух ранжированных последовательностей позитивных и негативных значимых факторов и проведении их попарного сравнения. Выделена важное преимущество предложенного метода, состоящее в возможности объединения в рамках единой сравнительной процедуры как количественных, так и качественных значимых факторов. Определена логическая последовательность подхода к оцениванию эффективности принимаемых управленческих решений и представлен реализующий его алгоритм. Показана возможность развития данного метода количественной оценки эффективности управленческих решений в направлении наделения исходной алгоритмической процедуры

адаптивными свойствами за счет использования информации о результативности ранее принятых в аналогичных ситуациях решений.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в разработанных научных положениях и полученных лично автором результатах, включающих методики использования обратных связей в системе управления персоналом и построения системы кадровой безопасности, метод количественной оценки эффективности и прямого мониторинга реализации принятых управленческих решений, которые могут быть применимы для совершенствования процесса управления персоналом крупных государственных предприятий в различных областях отечественной экономики.

Отдельные положения и подходы, разработанные в процессе проведения диссертационного исследования, могут представлять интерес для использования при составлении и разработке лекционных курсов, учебно-методических материалов, пособий, а также применяться для формирования программ послевузовского образования для специалистов в области кадрового менеджмента.

Основные результаты диссертации используются в практической деятельности ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть».

Степень достоверности положений и результатов проведенных исследований достаточно высока и основана на проработке фундаментальных научных трудов теоретического и методического характера российских и зарубежных учёных в области экономики, менеджмента, теории организаций, управления персоналом, в том числе цифровой трансформации технологий управления персоналом. Достоверность полученных результатов, научных положений и выводов, изложенных в диссертационной работе, обеспечена внутренней логикой исследования, а также его целью и задачами. В значительной степени обоснованность и достоверность результатов подтверждается сопоставлением и анализом собранных и обработанных соискателем официальных статистических данных.

В процессе написания диссертационной работы соискателем использовались только открытые источники информации, такие как: статистические базы данных Министерства труда и социальной защиты РФ, Министерства экономического развития РФ, Министерства внутренних дел РФ, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, федеральной службы государственной статистики, Международной организации труда, а также нормативно-правовые материалы законодательной и исполнительной власти РФ, законодательные акты РФ, регламентирующие трудовые отношения на государственных предприятиях, методические документы Всероссийского научно-исследовательского института труда Минтруда и социальной защиты РФ, результаты теоретических и практических работ отечественных и зарубежных авторов, информация из открытых источников, в том числе из периодических и интернет-изданий.

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают в себя:

А. Статьи в изданиях, индексируемых в международных базах цитирования:

1. Avilova, E.N., Vavilina, A.V. Features of the use of feedback in the personnel management system of a state-owned enterprise //Transportation Research Procedia, ELSEVIER (21.02.2022 произведена оплата за размещение статьи, 28.04.2022 подписано издательское соглашение, отправлен скан) – 1,27 п.л.

Б. Статья в издании, рекомендованном Ученым советом Академии

2. Авилова, Е.Н., Вавилина, А.В. Особенности использования обратных связей в системе управления персоналом крупного государственного предприятия //Проблемы теории и практики управления (статья принята к публикации 23.08.2022) - 2,19 п.л.

В. Монография (без соавторов):

3. Авилова, Е.Н. Методы управления персоналом государственного предприятия // М.: Перо, 2020. - 236 с. - 15,0 п.л.;

Статьи в изданиях, входящих в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты

диссертаций, установленный ВАК при Минобрнауки России»:

4. **Авилова, Е.Н., Вавилина, А.В.** Влияние количественной оценки на эффективность кадровых решений в государственных организациях //Наука и бизнес: Пути развития. - 2019. - № 4. - С.125-129. - 0,58 п.л.

5. **Авилова, Е.Н.** Внедрение баз знаний на государственных предприятиях // Труд и социальные отношения. - 2020. - № 3. - С.44-52. - 0,65 п.л.

6. **Авилова, Е.Н.** Внедрение нормирования труда на государственных предприятиях //Кадровик. - 2020. - № 8. - С.92-97. - 0,69 п.л.

7. **Авилова, Е.Н.** Кадровая безопасность государственного предприятия //Наука и бизнес: Пути развития. - 2020. - № 7. – С.79-84. - 0,69 п.л.

8. **Авилова, Е.Н.** Общая характеристика кадрового потенциала отечественной промышленности // Труд и социальные отношения. - 2020. - № 4. – С.95-103. - 0,65 п.л.

9. **Авилова, Е.Н., Вавилина, А.В.** Особенности проведения ротации персонала в крупных государственных организациях с развитой филиальной сетью //Глобальный научный потенциал. - 2019. - № 4. – С.148-153. - 0,6 п.л.

10. **Авилова, Е.Н., Вавилина, А.В.** Рациональная методика подготовки организационно-кадровых решений //Кадровик. - 2022. - № 5. - 0,69 п.л.

Прочие публикации:

11. **Авилова, Е.Н.** Перспективы внедрения систем нормирования труда на крупных государственных предприятиях //Сборник статей участников международной конференции по вопросам нормирования труда в государствах-участниках СНГ «Организация и нормирование труда 2020: Рекомендации, практический опыт» //ВНИИ ТРУДА. -2021. –С.7-13. -0,50 п.л.;

12. **Авилова, Е.Н., Вавилина, А.В.** Современные инновационные практики использования обратных связей в системе управления персоналом крупных государственных предприятий //Сборник статей участников юбилейной конференции, посвященная 50-летию кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М. В.

Ломоносова. Экономический факультет. Сборник докладов конференции 4 марта 2022 г. / Под ред. Д. В. Кузина// М: 2022. – С.279-297. - 0,8 п.л.

В целом, совокупность представленных в исследовании Е.Н. Авиловой теоретических выводов и методических рекомендаций, степень их обоснованности позволяют квалифицировать диссертационную работу «Совершенствование системы управления персоналом крупного государственного предприятия» как завершённое, самостоятельное, актуальное научное исследование, в котором содержится решение научной задачи, имеющей значение для развития соответствующей отрасли знаний. В диссертации изложены научно обоснованные решения, внедрение которых позволит реализовать новые подходы к решению существующих проблем управления персоналом государственных предприятий, таких как количественные методы оценки эффективности проводимых кадровых мероприятий, построение системы кадровой безопасности предприятия, базирующейся на количественной методике оценивания уровней потенциальных угроз кадровой безопасности и другие.

На основании вышеизложенного диссертация на тему: «Совершенствование системы управления персоналом крупного государственного предприятия» Авиловой Е.Н. рекомендуется к защите на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент.

Заключение принято на заседании ученого совета Института финансов и устойчивого развития Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. На заседании присутствовало 19 человек: «за» - 19 человек, «против» - 0 человек.

Протокол № 11 от 26.10.2022 г.

Заместитель директора Института финансов
и устойчивого развития РАНХиГС, к.полит.н.



С.Г. Старцева