

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

Председателя диссертационного совета
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Солодкина Вадима Владимировича «Совершенствование
стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании»,
представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. - «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования.

Изучение системы управления персоналом в крупных корпорациях сопряжено с рядом трудностей, обусловленных неоднородностью штата, многообразием должностных обязанностей и различиями в мотивации сотрудников. Масштабы организации и бюрократизация процессов препятствуют внедрению гибких, инновационных подходов, создавая разрыв между корпоративными стандартами и реальными запросами подразделений. В условиях цифровизации и смены поколений традиционные системы мотивации стремительно теряют эффективность, что диктует необходимость перехода к адаптивным, сценарным моделям управления. Актуальность работы обусловлена потребностью бизнеса в удержании талантов и минимизации кадровых рисков для сохранения конкурентоспособности.

Современные крупные компании вынуждены пересматривать системы стимулирования, чтобы выигрывать в конкуренции за кадры. Универсальные подходы уступают место персонализации, так как персонал стал слишком разнообразным, а приоритеты сотрудников более динамичными из-за цифровизации, объема информации, предпочтений и ожиданий сотрудников. Основным препятствием для внедрения гибких систем остается корпоративная инерция. Поэтому критически важно использовать научно обоснованные и измеримые инструменты, которые помогут синхронизировать личные цели сотрудников со стратегией развития организации и снизить риски текучести

кадров и повысить эффективность системы стимулирования в крупных компаниях.

Сложность формирования современных стратегий обусловлена высокой гетерогенностью персонала по поколениям, функциям и географическим сегментам, необходимостью согласования централизованных корпоративных политик с локальными потребностями и преодоления бюрократических барьеров. Техническая и организационная динамика такая как внедрение цифровых инструментов, удалённая работа и новые формы трудовой активности требует интеграции аналитики и гибких форматов стимулирования, что усложняет проектирование и оценку мер. Главная необходимость совершенствования заключается в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности. Следовательно, разработка воспроизводимых, адаптивных и измеримых методик стимулирования становится стратегическим приоритетом управления персоналом в крупных компаниях, что подтверждает значимость и актуальность исследования.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Теоретические положения диссертации базируются на всестороннем изучении трудов отечественных и зарубежных исследователей в области методологии стратегий стимулирования при управлении персоналом, опубликованных в научной литературе и научной периодической печати по исследуемым проблемам со ссылкой на соответствующие источники заимствования.

Автором использованы эффективные методики сбора и обработки исходной информации, репрезентативные данные о конкретных управленческих решениях в системе управления персоналом в крупных компаниях, а также факторах и условиях, опосредующих процессы управления персоналом. Корректно использованы методы: монографический, абстрактно-логический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, научное обобщение, моделирование, табличной и графической интерпретации и др.

Достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждается грамотно поставленными и полностью достигнутыми целью и задачами исследования, актуальными и компетентно выбранными методами научного познания, высокой информативностью теоретической и эмпирической базы, апробацией и публикацией разработанных положений научной новизны. Предложенные научно-методические положения сформулированы с

использованием принципа адаптивности, что позволяет осуществить их практическую интеграцию в конкретные крупные компании при формировании стратегий стимулирования персоналом. Основные положения, разработанные автором, неоднократно докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях, изложены в различных научных периодических изданиях.

Также достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждается самим содержанием и структурой диссертационного исследования. Работе присуща строгая последовательность и логика в изложении текста и структурировании работы, что позволило соискателю добиться целостности диссертации и обеспечить научную аргументированность всех положений и выводов. Представленные в работе положения проиллюстрированы необходимыми рисунками и таблицами. Изложение ведется научным языком, научные положения сформулированы корректно.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке интегрированной структурно-логической модели стратегического управления персоналом для крупных корпораций, объединяющей поколенческий подход и авторскую методологию «снизу-вверх» для согласования интересов сотрудников и менеджмента при формировании стратегий стимулирования персонала. Введены оригинальные аналитические инструменты такие как «треугольник формирования стратегий» и триада методик оценки укрупнённых групп факторов, а также формализован поэтапный алгоритм разработки адаптивных стратегий, воплощённый в программном решении и эмпирически апробированный.

Научные результаты проведенного исследования заключаются в последовательном решении научных задач и получении приращения научного знания выразившееся:

1. Сформирована новая модель стратегического управления персоналом, его стимулирования для крупных компаний, учитывающая современные трансформации рынка труда. Отличительная особенность выражается в интеграции поколенческого подхода, обеспечивающего точную идентификацию потребностей сотрудников, и в теоретическом обосновании особой роли крупных корпораций в обеспечении этих потребностей. Также отличительной чертой модели является авторский подход «снизу-вверх», который обеспечивает согласование ожиданий работников, организационных

возможностей и внешних требований при выборе и верификации инструментов стимулирования;

2. Разработан комплекс методических инструментов для проектирования стратегий стимулирования персонала в крупных корпорациях, базирующийся на анализе трёх ключевых групп мотивационных факторов и реализующий авторский «снизу-вверх» подход. Отличительная особенность проявляется в обосновании и практической апробации концепта «треугольника формирования стратегий» и в создании оригинальной триады методик, обеспечивающей количественную оценку интенсивности влияния мотивационных факторов при проектировании адаптивных систем стимулирования;

3. Предложен методический подход к проектированию стратегий стимулирования персонала в крупных корпорациях, адаптированный к современным экономическим условиям. Его центральной особенностью является реализация принципа «снизу-вверх», предусматривающего поэтапное применение авторского инструментария от диагностики мотивационных факторов посредством триады методик и последующего факторного анализа до идентификации преобладающей группы факторов с использованием «треугольника формирования стратегий». В результате формируется пул адаптивных стратегий стимулирования, предназначенных для интеграции в общую систему управления человеческими ресурсами компании;

4. Разработана авторская программная модель для оптимизации стратегий стимулирования персонала в крупных компаниях, обеспечивающая формализацию процесса проектирования мотивационных программ, их эмпирическое тестирование и подбор оптимальных инструментов с учётом бюджетных ограничений и заданных KPI. Отличительной особенностью решения является высокая адаптивность к изменениям внешней среды и эволюции предпочтений сотрудников, что предоставляет менеджменту возможность оперативного принятия обоснованных управленческих решений по развитию и корректировке системы управления персоналом.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость исследования диссертации заключается в развитии и расширении научных основ управления персоналом. В рамках работы предложены новые теоретико-концептуальные подходы, объединённые в единую методологическую платформу для проектирования адаптивных стратегий стимулирования персонала в крупных корпорациях. В её основе

лежит поколенческо-контекстуальная модель стимулирования, которая системно интегрирует поколенческий анализ с учётом отраслевой и организационной специфики и тем самым позволяет дифференцировать стимулы по возрастным и профессиональным группам сотрудников. Авторский подход «снизу-вверх» переводит выработку HR-решений в детерминированный процесс, начинающийся с диагностики потребностей персонала и аккумулирующий результаты в корпоративной стратегии, что повышает согласованность интересов сотрудников и менеджмента.

Практическая значимость. Для практической идентификации доминирующих драйверов стимулирования введён «треугольник формирования стратегий», дополняемый триадой методик оценки, сочетающей качественные и количественные инструменты с процедурными критериями для ранжирования укрупнённых групп факторов по интенсивности их проявления. Предложен поэтапный алгоритм проектирования адаптивных стратегий, включающий диагностику, факторный анализ, формирование пула мер и их интеграцию в HR-стратегию, что обеспечивает воспроизводимость и проверяемость процесса. Предлагаемые методики усиливает интеграция статистической аналитики и сценарного моделирования (факторный анализ, кластеризация, репликация корреляций и тестирование сценариев), повышающая устойчивость принятых решений к внешним шокам. Методика формализована и реализована в виде программного решения, позволяющего автоматически генерировать оптимизированные наборы стимулов с учётом бюджета, KPI и порогов эффективности, что повышает оперативность и объективность управленческих решений.

Автором разработана концепция балансирования интересов через институциональные механизмы обратной связи, обосновывающая двух- и многоуровневые каналы коммуникации как средство согласования индивидуальных мотиваций и стратегических целей организации. В совокупности предложенные подходы сочетают теоретическую новизну и прикладную направленность, создавая прочную теоретико-прикладную базу для дальнейших эмпирических исследований и внедрения цифровых HR-инструментов для стимулирования персонала крупных компаний.

Дискуссионные вопросы и замечания. Признавая актуальность темы исследования, научную новизну и практическую значимость его основных

результатов, следует отметить вместе с тем, что ряд положений настоящей работы являются, на наш взгляд, требуют дискуссии и уточнения:

1) На стр.46 диссертации автор заявляет, что «Исследование желаний и потребностей персонала больших компаний, по нашему мнению, должно содержать кросс-культурный подход, который позволит выявить и учесть особенности типов мышления представителей разных культур, их национально-психологические, религиозные, социальные и иные характеристики и особенности». Здесь следует сделать замечание дискуссионного характера, так как при введении кросс-культурного подхода необходимо предусмотреть методологическую и этическую корректность, то есть обеспечить эквивалентность инструментов (переводы и культурная адаптация анкет), репрезентативность и сопоставимость выборок, привлечение локальных экспертов для интерпретации национально-психологических особенностей, контроль контаминантов (социально-экономического и религиозного фона), а также соблюдение требований конфиденциальности и недопущение этнических стереотипов при интерпретации результатов.

2) Автор на стр. 131 справедливо отмечает, что «экологические проблемы, влияющие на условия работы, особенно если компания работает в отраслях, чувствительных к изменению климата. Регулирование в области экологии может повлиять на производственный процесс и соответственно на условия труда сотрудников». Но в последующем не раскрывает этого влияния и методов нивелирования негативного воздействия. Учет экологических факторов отнесен автором в укрупненную группу факторов, и отдельного вида стимулирования непосредственно экологического вреда в работе не раскрыто, хотя процесс стимулирования влияния укрупненной группы в работе присутствует. Такое включение в общую укрупненную группу можно отметить как дискуссионный вопрос.

Перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов.

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

Вывод: Диссертация Солодкина Вадима Владимировича «Совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании» 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 Солодкин Вадим Владимирович заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент.

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

Головина Татьяна Александровна

« 12 » 10 2026 г.

302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12
Телефон: 8 4862 25-50-39
Адрес сайта организации: <https://orel.ranepa.ru>
Электронная почта: golovina-ta@ranepa.ru

