

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

ОТЗЫВ

официального оппонента

по диссертации Солодкина Вадима Владимировича
«Совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом
крупной компании» по специальности 5.2.6. - «Менеджмент»,
представленную на соискание учёной степени кандидата экономических
наук, выполненную в Среднерусском институте управления - филиале
Российской академии народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации

Актуальность темы диссертационного исследования

Грамотно выстроенная стратегия мотивации синхронизирует личные цели персонала с корпоративными задачами, стимулируя инновационную активность и масштабируемость бизнеса. В то время как жесткие, статичные системы мотивации делают компанию уязвимой перед кризисами, адаптивные модели обеспечивают операционную стабильность и минимизируют риски текучести кадров. Сегодня эффективность систем стимулирования — это фундамент стратегической устойчивости любой компании, особенно крупной. В условиях высокой неопределенности бизнес вынужден переходить к адаптивному управлению персоналом, учитывающему как внешние вызовы, так и меняющиеся ожидания сотрудников.

В текущих реалиях трансформация систем стимулирования персонала переходит из разряда второстепенных HR-функций в категорию ключевых факторов стратегической устойчивости крупного бизнеса. Современный адаптивный менеджмент требует гибкого подхода к стимулированию, который учитывает как динамику внешней среды, так и многообразие запросов сотрудников разных поколений. Сегодняшний работник ожидает не только финансового вознаграждения, но и смысловой наполненности труда, а также гибких условий развития.

Современные специалисты, представляющие разные поколения, стремятся к балансу между материальным доходом, профессиональным смыслом и гибкостью условий труда. Интеграция индивидуальных целей сотрудников в стратегию компании позволяет не только повысить вовлеченность, но и создать базу для инноваций и быстрого масштабирования. Таким образом, совершенствование стратегий стимулирования становится неотъемлемой частью стратегического управления крупной компании.

Тема диссертационной работы соответствует научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» и содержит положения и результаты, соответствующие: п. 5. Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений; п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы; п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационном исследовании

Научная новизна работы заключается в приращении теоретико-методического знания и разработке прикладного инструментария, направленного на оптимизацию стратегий мотивации персонала в крупных корпоративных структурах с учетом актуальных трансформаций социально-экономической среды и рынка труда.

Приращение научного знания проявляется в следующих основных результатах диссертации:

- сформирована и теоретически обоснована структурно-логическая модель стратегического управления персоналом в крупных корпорациях, адаптированная к современным реалиям бизнеса и рынка труда. В основе модели лежит поколенческий подход, учитывающий специфические ожидания и потребности различных возрастных групп. Исследование доказывает особую роль крупных компаний в удовлетворении запросов сотрудников, опираясь на их ресурсные преимущества по сравнению с малым бизнесом. Ключевой особенностью модели является авторская методология «снизу-вверх», которая позволяет гармонизировать интересы персонала, внутренние бизнес-процессы и внешние рыночные факторы при выборе стратегий мотивации и развития кадров;

- разработан комплекс инструментов для формирования стратегий стимулирования персонала в крупных корпорациях. Методика базируется на анализе трех ключевых групп факторов мотивации и авторском подходе «снизу-вверх». Отличительная особенность заключается в обосновании и практическом внедрении «треугольника формирования стратегий», а также оригинальной триады методик, позволяющих оценивать интенсивность влияния факторов мотивации при проектировании адаптивных систем стимулирования;

- предложен методический подход к проектированию стратегий стимулирования персонала в крупных корпорациях, адаптированный к современным экономическим реалиям. Ключевой особенностью авторской концепции является реализация принципа «снизу-вверх», обеспечивающего интеграцию частных стратегий в общую систему управления персоналом. Методика включает последовательную реализацию четырех этапов:

диагностику мотивационных факторов с помощью «триады методик», выделение ключевых переменных посредством факторного анализа, определение доминирующих факторов через «треугольник формирования стратегий», разработку адаптивных стратегий стимулирования, формирующих единый пул инструментов для управления кадровым потенциалом;

- разработана и внедрена усовершенствованная модель формирования стратегий стимулирования персонала в крупных корпорациях, реализованная в виде авторского программного комплекса. Данный инструмент позволяет формализовать процесс принятия решений, проводить апробацию на эмпирических данных и определять оптимальный набор мотивационных мер. Ключевым преимуществом модели является способность к оперативной адаптации стратегии с учетом динамики ожиданий сотрудников, изменений внутренней и внешней среды, а также бюджетных ограничений и целевых показателей эффективности. Это обеспечивает менеджменту возможность принимать обоснованные и своевременные управленческие решения.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке и формализации структурно-логической модели стратегического управления персоналом, адаптированной к масштабам и сложностям крупных корпораций, что восполняет имеющийся методологический пробел между общими теориями HR и практическими задачами крупного бизнеса. Введение поколенческого подхода углубляет представления о дифференциации мотивационных предпочтений и позволяет теоретически обосновать адаптивные механизмы стимулов с учётом возрастных и поведенческих характеристик работников. Авторская методология «снизу-вверх» вносит новое объяснение согласования интересов персонала, внутренних бизнес-процессов и внешних рыночных факторов, расширяя традиционные парадигмы «сверху-вниз» и увеличивая предсказуемость эффекта мотивационных мер. Предложенные критерии оценки и принципы сочетания материальных и нематериальных стимулов дополняют теорию комплексной мотивации и создают теоретическую основу для дальнейших эмпирических проверок и развития цифровых инструментов в стратегическом HR-менеджменте.

Практическая значимость исследования выражается в создании прикладного инструментария и методики, обеспечивающих системный и воспроизводимый процесс разработки адаптивных стратегий стимулирования персонала в крупных компаниях с учётом влияния трёх укрупнённых групп факторов и использования авторского подхода «снизу-вверх». Разработанные методики «триады» и «треугольника формирования стратегий», а также программное решение позволяют менеджменту формализовать процедуру оценки факторов мотивации, оперативно выделять превалирующие драйверы и формировать набор целевых мер стимулирования, оптимизированных под

ресурсы и бюджет организации. Практическая реализация предложенных инструментов обеспечивает повышение точности подбора стимулов, сокращение рисков кадровой текучести и ускорение адаптации управленческих решений к изменениям в ожиданиях сотрудников и внешней среде. Предложенный подход способствует повышению эффективности HR-политики за счёт интеграции статистически обоснованной диагностики, сценарного моделирования и оперативной корректировки стратегий, что делает управление персоналом более проактивным и ресурсосберегающим.

Дискуссионные моменты, содержащиеся в диссертационном исследовании

Оценивая диссертационную работу в целом положительно, следует отметить и имеющиеся в ней недостатки и дискуссионные моменты. К ним, в частности, можно отнести:

1. Автор активно использует термины «стратегия стимулирования», «адаптивная стратегия», «сбалансированное стимулирование», однако не дает их четких операциональных определений, различающихся по содержанию и границам применения. В частности, не раскрыто, чем «стратегия» отличается от «тактики» или «метода» стимулирования. Без этого разграничения разработанный инструментарий (табл. 17–19, с. 150–152) воспринимается как набор разрозненных мероприятий в сфере управления персоналом, а не как иерархически выстроенная система стратегического управления. Рекомендуются ввести строгую понятийную иерархию: «стратегия → подход → метод → инструмент».

2. Автор строит исследование на теории поколений (X, Y, Z, Альфа и др.), но полностью игнорирует гендерные различия в мотивации и внутрипоколенческую дифференциацию. Известно, что женщины и мужчины одного поколения могут иметь существенно разные ценностные ориентации в труде (например, приоритет гибкого графика или карьерного роста). Матрица ожиданий (табл. 1, с. 121) унифицирует потребности всех сотрудников поколения, что упрощает реальную картину и снижает практическую ценность рекомендаций для HR-специалистов. Целесообразно было бы либо ввести гендерный фактор как контрольную переменную, либо ограничить выводы рамками «усредненного сотрудника» с оговоркой о необходимости учета дополнительных факторов при внедрении.

3. Автор на стр. 39 диссертации указывает, что «технологии искусственного интеллекта будут полезны при управлении изменениями, что позволит предвидеть намечающиеся изменения в настроении сотрудников, неудовлетворенные ожидания, потребности и сократить этот разрыв предиктивными методами административного регулирования». В качестве замечания (дискуссионного момента) отмечу, что применение искусственного интеллекта в управлении изменениями требует строгой оценки рисков, прозрачности моделей, защиты персональных данных и предотвращения алгоритмической предвзятости, а также обязательного сочетания предиктивных результатов с экспертной интерпретацией и

напрямую влияя на конкурентоспособность и экономическую эффективность организации, что подтверждает актуальность данной темы исследования.

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

Обоснованность результатов диссертационной работы напрямую связана с правильной постановкой цели исследования в рамках избранной научной проблемы, что подтверждается применением соответствующего подхода к решению поставленных задач, глубоким анализом практической ситуации, критической оценкой результатов исследований отечественных и зарубежных ученых, а также использованием официальных данных.

В диссертации содержатся все компоненты научного исследования по решению научной задачи, имеющей значение для развития соответствующей отрасли знаний, а также предложены решения и разработки, имеющие существенное значение для развития экономики и управления в крупных компаниях страны.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций определяется логикой проводимого исследования, при этом все теоретические разработки автора находят логическое подтверждение в практических предложениях.

Автор использует в исследовании заявленной проблемы многочисленные теоретические источники, которые включают опубликованные монографии, статьи, материалы научных конференций, материалы диссертаций, электронные научные ресурсы и др. В работе сформирована и разносторонне использована значительная и разнообразная по своему качественному составу фактическая база исследования, компоненты которой адекватно отражают различные аспекты совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании.

Достоверность результатов, изложенных в диссертации, подтверждается обширным объемом аналитического материала, апробацией авторских положений, новых решений и идей в рецензируемых научных изданиях и на международных и всероссийских научно-практических конференциях с широкой географией.

Основные результаты диссертационного исследования отражены в 13 научных работ общим объемом 6,06 п.л., вклад автора составляет 3,58 п.л., в том числе 6 научных статей опубликованы в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

Отдельно отмечу, что теоретические положения, выводы и практические рекомендации автора во всех разделах работы обеспечены необходимыми расчетами, таблицами количественного и качественного анализа, графической интерпретацией, ссылками на позиции признанных экспертов, что подтверждает их обоснованность и достоверность.

Соответствие темы диссертационным требованиям, паспорту специальности ВАК

институциональными механизмами контроля, чтобы предсказания не приводили к ошибочным или этически сомнительным административным решениям.

4. Автор на стр. 130 диссертации справедливо констатирует, что «среди политических факторов можно выделить политическую нестабильность, которая может привести к неопределенности в бизнесе, повлиять на уверенность сотрудников в будущем компании. Геополитические конфликты, санкции оказывают влияние на деятельность компании, особенно если она работает на международных рынках». Но в дальнейшем автор не раскрывает степени влияния этих факторов, не приводит конкретных методов нивелирования негативного воздействия этих факторов, рассматривая в целом факторы внешней среды крупной компании.

5. В диссертации приведены затраты на реализацию каждой тактики (табл. 17, с. 150) и прогнозируемый рост эффективности (в %). Однако автор не предлагает методику расчета экономического эффекта от внедрения стратегии в целом (например, снижение текучести, рост производительности труда, ROI). Без такой оценки менеджмент компании не сможет принять обоснованное решение о бюджетировании предлагаемых мероприятий. Разработанная модель в п. 3.3 выдает «оптимальный набор» инструментов по критерию «эффективность/стоимость», но не показывает, как изменится ключевой бизнес-показатель (прибыль, выручка на сотрудника) после внедрения стратегии.

6. Все эмпирические расчеты и апробация выполнены на одном отделе (маркетинга и продаж) одной дочерней компании ПАО «Роснефть» (ООО «НК «Роснефть» - НТЦ») с выборкой из 17 респондентов. Вызывает вопросы и обоснованность универсальности разработанного методического подхода для «крупных компаний любых отраслей и видов деятельности» (с. 147, 155).

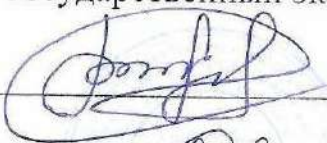
Тем не менее, перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов диссертационного исследования.

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

Заключение: 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.

Официальный оппонент,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики труда и управления персоналом,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

 Долженко Руслан Алексеевич

Подпись Долженко Р.А. заверяю

 /во. спец. УрФ. И.А. Смирнова
14.10.2026г

Сведения об официальном оппоненте

Фамилия Имя Отчество	Долженко Руслан Алексеевич
Гражданство	Россия
Ученая степень, ученое звание	Доктор экономических наук, профессор
Специальность, по которой оппонентом была защищена диссертация	08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)
Полное наименование организации	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный экономический университет»
Должность	Профессор кафедры экономики труда и управления персоналом
Почтовый адрес	620144, Уральский ФО, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45
Телефон	+7 (343) 283-11-57
Адрес электронной почты	rad@usue.ru