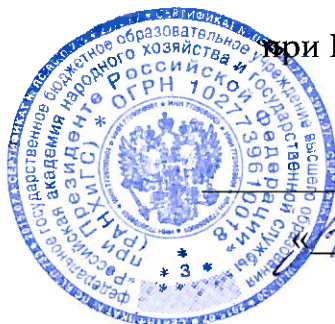


УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

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



/ А.М. Марголин

20 06 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Диссертация «Совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании» выполнена на кафедре менеджмента и управления персоналом Среднерусского института управления - филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

В период подготовки диссертации соискатель Солодкин Вадим Владимирович работал в Обществе с ограниченной ответственностью «РН-Проектирование Добыча», начальником управления инженерных изысканий.

В 2012 году Солодкин Вадим Владимирович окончил Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по специальности «Менеджмент организации» с присуждением квалификации «Менеджер», диплом КН №01555, регистрационный номер 11036 от 10 июня 2012 года.

В период подготовки диссертации Солодкин Вадим Владимирович являясь соискателем, прикрепленным к Федеральному государственному

бюджетному образовательному учреждению высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина» для сдачи кандидатских экзаменов без освоения программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре, успешно сдал кандидатские экзамены: история и философия науки (экономические науки), иностранный язык (экономические науки), специальность 5.2.6. Менеджмент (экономические науки). Справка о сдаче кандидатских экзаменов выдана Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина» № 05.05-20/145 от 17 сентября 2025 года.

Солодкин Вадим Владимирович был прикреплен к Среднерусскому институту управления – филиалу федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» для подготовки диссертации на соискание ученой степени кандидата наук без освоения программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре с 06.03.2026 г. по 05.03.2029 г. (приказ от 11.03.2026 г. №01-02913/001).

Научный руководитель диссертации – Адаменко Александр Александрович, место работы - Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», декан факультета «Финансы и кредит», доктор экономических наук, профессор.

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования. В условиях диверсификации деятельности, усложнения организационных структур и культурных контекстов универсальные подходы к стимулированию персонала крупных компаний утрачивают свою действенность, уступая место дифференцированным механизмам, учитывающим профиль работников, специфику задач, стратегические приоритеты и внешние тренды. Эффективная система стимулирования перестаёт быть вспомогательной HR-функцией и становится фактором стратегической устойчивости, позволяя согласовывать индивидуальные цели сотрудников с целями компании, повышать инновационную активность и адаптивность к изменениям рынка. Современные работники ожидают не только материальной компенсации, но и содержательной работы, развития и гибких условий труда, что требует от компаний перехода от статичных механизмов к адаптивным стратегиям стимулирования, снижающим риски кадровых кризисов и поддерживающим операционную стабильность. В условиях функционирования крупных коллективов ключевое значение приобретает учёт особенностей различных поколений, их ценностных ориентаций, поведенческих паттернов, ожиданий и предпочтений. Применение поколенческого подхода обуславливает необходимость пересмотра устоявшихся подходов к мотивации и стимулированию персонала. Различия в мотивационных стимулах поколений

должны быть интегрированы в систему управления персоналом как один из основополагающих факторов её эффективности на современном этапе. Таким образом, совершенствование стратегий стимулирования персонала является необходимым элементом стратегического менеджмента крупных компаний, обеспечивающим экономическую эффективность, соответствие этическим ожиданиям и устойчивую конкурентоспособность, что обосновывает актуальность и потребность в системном научном изучении данной проблематики.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну:

1. разработана и обоснована теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний, разработанная на основе поколенческого подхода. Модель учитывает ожидания и предпочтения сотрудников разных поколений, специфику и ресурсные возможности крупных компаний по удовлетворению этих потребностей, а также их превалирующую роль в данном процессе по сравнению с малыми предприятиями. Отличительной чертой модели является применение авторского подхода «снизу-вверх» к разработке и совершенствованию стратегического управления персоналом, что позволяет обеспечить баланс интересов сотрудников, факторов внутренней бизнес-среды и внешних воздействий при формировании приоритетных направлений и инструментов стимулирования (п. 23 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК);

2. сформирован и научно обоснован инструментарий формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний, базирующийся на системном учёте влияния трёх укрупнённых групп мотивационных факторов и применении авторского подхода «снизу-вверх». Данный инструментарий позволил идентифицировать, классифицировать и обосновать виды адаптивных стратегий стимулирования. Его отличительными особенностями являются концептуальная модель треугольника формирования стратегий стимулирования, авторская методология конструирования адаптивных стратегий, а также триада методик, обеспечивающих количественную и качественную оценку укрупнённых групп факторов и степени интенсивности их проявления в процессе выработки стратегических решений (п. 14 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК);

3. разработан методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала в масштабах крупных компаний. Существенным отличием является то, что реализация данного подхода осуществляется посредством поэтапного применения авторского инструментария, базирующегося на методологии "снизу-вверх". Процесс включает следующие стадии: а) первоначальная оценка трёх укрупнённых групп факторов, детерминирующих поведение и мотивацию сотрудников, с применением авторской "триады методик", б) формирование набора переменных, подверженных интенсивному воздействию выявленных факторов, на основе результатов факторного анализа, в) определение превалирующей группы факторов посредством авторского "треугольника формирования стратегий

стимулирования", г) идентификация оптимального типа стратегии стимулирования с использованием авторского метода формирования адаптивных стратегий. Итоговый набор стратегий, сформированный по принципу "снизу-вверх", интегрируется в общую стратегию управления персоналом крупной компании, обеспечивая её адаптивность и соответствие актуальным мотивационным приоритетам сотрудников (п. 14 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК);

4. спроектировано программное решение, значительно улучшающее процесс формирования стратегий стимулирования персонала в крупных компаниях, что позволило формализовать процедуру принятия решений в данной области, а также сконструировать модель процесса разработки стратегий стимулирования персонала крупных компаний. Модель прошла эмпирическую апробацию на основе фактических данных, по результатам которой получено оптимальное решение в виде регламентированного набора инструментов стимулирования, а также проведён анализ итоговых показателей для обоснования управленческого решения. Отличительной особенностью разработанной модели является возможность одновременного учёта и оперативной адаптации к изменениям в ожиданиях и предпочтениях сотрудников, динамике факторов внутренней и внешней среды, а также к ограничениям по бюджету и заданному порогу эффективности реализации стратегии, что обеспечивает быстрое и обоснованное принятие управленческих решений по совершенствованию стратегий стимулирования персонала в крупной компании (п. 5 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК).

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в том, что они расширяют теоретические представления по вопросам совершенствования стратегий стимулирования персонала крупных компаний, а также в разработке и апробации методического инструментария и методического подхода, обеспечивающих приращение научных знаний в данной области. На практике усовершенствованная модель процесса разработки стратегий стимулирования, реализованная в виде авторского программного решения, позволяет формализовать процедуру принятия управленческих решений и адаптировать её к динамике внутренних и внешних факторов, что подтверждается практической апробацией.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в создании и внедрении прикладного инструментария и методического подхода, позволяющих крупным компаниям на основе системного учёта трёх укрупнённых групп мотивационных факторов и авторского подхода «снизу-вверх» разрабатывать адаптивные стратегии стимулирования персонала. Разработанный инструментарий включает треугольник формирования стратегий, алгоритм формирования адаптивных стратегий и триаду методик оценки факторов, что обеспечивает обоснованный выбор приоритетов и инструментов стимулирования. Усовершенствованная модель процесса, реализованная в виде авторского программного решения, формализует процедуру принятия решений, позволяет тестировать сценарии

на эмпирических данных и оперативно адаптировать стратегию под изменения ожиданий сотрудников, факторов внутренней и внешней среды, бюджета и заданного порога эффективности.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в обосновании структурно-логической модели стратегического управления персоналом крупных компаний, разработанной на основе поколенческого подхода и авторского принципа «снизу-вверх», что позволило системно отразить ожидания сотрудников разных поколений и дифференцировать возможности крупных и малых компаний в их удовлетворении. Сформирован инструментарий разработки стратегий стимулирования, включающий авторский треугольник формирования стратегий и триаду методик оценки факторов, что расширяет теоретическую базу мотивационного менеджмента и обосновывает механизмы учёта разнородных мотивационных детерминант. Разработан методический подход, детализирующий поэтапную реализацию инструментария через оценку факторов, факторный анализ переменных, идентификацию преобладающей группы и выбор адаптивной стратегии, что обеспечивает приращение научных знаний в области проектирования стратегий стимулирования, ориентированных на баланс интересов сотрудников, внутренней среды и внешних воздействий.

Степень достоверности положений и результатов проведённых исследований. Научная достоверность и обоснованность исследования гарантируется концептуальной опорой на широкий спектр исследований отечественных и зарубежных ученых, тщательным обзором научной литературы по теме исследования, применением валидных научных методов, критическим анализом проблем стимулирования при управлении персоналом и корректным обобщением полученных результатов. Исследование проведено с учетом современных тенденций развития общества, бизнеса и рынка труда в контексте ожиданий и предпочтений сотрудников разных поколений. Достоверность определяется корректностью выбранных методов исследования, адекватностью процедур сбора и обработки данных, репрезентативностью и обоснованностью выборки, а также применением статистических и качественных методов в соответствии с поставленными задачами и природой исследуемых явлений. В совокупности достоверность через системное сочетание теоретической и методологической корректности, эмпирической проверки и прозрачности представления результатов.

Апробация результатов диссертации. Результаты диссертационного исследования были представлены и получили положительную оценку в ходе апробации на ряде научных конференций, в частности на таких как: Международной научно-практической конференции «Теоретические и практические основы научного прогресса в современном обществе» (г. Уфа, 12 января 2023 года); Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления» (г. Орёл, 07 декабря 2023 года); Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы техники, науки,

технологии» (г. Брянск, 09–11 февраля 2023 года); Международной научно-практической конференции «Концепция "Общества знаний" в современной науке» (г. Ижевск, 02 августа 2023 года); Международной научно-практической конференции «Менеджмент новой реальности: концепция 5.0» (г. Орёл, 01–02 июня 2023 года); Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Интеллектуальный потенциал России 2024» (г. Самара, 06 апреля 2024 года); Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы научного и технологического обеспечения инновационного развития» (г. Омск, 27 марта 2025 года). Основные положения диссертационного исследования внедрены в практику менеджмента крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар (дочерней компании ПАО «Роснефть») при управлении персоналом в целях в совершенствовании стратегий его стимулирования (подтверждено документально).

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают 13 научных работ общим объемом 6,06 п.л., вклад автора составляет 3,58 п.л., в том числе в том числе одна научная статья, опубликована в издании из перечня журналов, утвержденного решением Ученого совета РАНХиГС, 6 научных статей опубликованы в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Б. Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук:

1. Солодкин В.В. Анализ геймификации как инструмента повышения эффективности управления персоналом крупной корпорации / Солодкин В.В., Лытнева Н.А. // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44(6). – С. 445-448.
2. Солодкин В.В. Актуальные проблемы управления персоналом в крупной корпорации / Солодкин В.В., Алехина Л.Л. // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 2(54). – С. 145-150.
3. Солодкин В.В. Актуальные проблемы управления группами компаний / Солодкин В.В., Репичев А.И. // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 411-424.
4. Солодкин В.В. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала в системе управления компанией / Солодкин В.В., Парахина Л.В. // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № 3. – С. 16-24.
5. Солодкин В.В. Стратегические аспекты стимулирования в системе управления персоналом / Солодкин В.В. // Вестник Академии знаний – 2024. – № 1(60). – С. 609-614.
6. Солодкин В.В. Особенности и приоритеты управления персоналом в крупной корпорации / Солодкин В.В., Караева Е.Н. //

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2025. – № 1. – С. 75-83.

Г. Статьи в изданиях, рекомендованных Ученым советом Академии:

- Солодкин В.В. Особенности и приоритеты управления персоналом в крупной корпорации / Солодкин В.В., Караева Е.Н. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2025. – № 1. – С. 75-83.

Д. Иные работы автора:

7. Солодкин В.В. Особенности адаптации персонала в крупных корпорациях / Солодкин В.В. // Теоретические и практические основы научного прогресса в современном обществе: сборник статей Международной научно-практической конференции, г. Уфа, 12 января 2023 года. Часть 2. 2023. – С. 132-134.

8. Солодкин В.В. Принципы построения системы стимулирования труда в Российской и зарубежной практике / Солодкин В.В., Парахина Л.В. // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Орёл, 07 декабря 2023 года. – Орёл: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2023. – С. 129-133.

9. Солодкин В.В. Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления кадрами / Солодкин В.В., Задоренко И.О. // Актуальные вопросы техники, науки, технологии: Сборник научных трудов национальной конференции, г. Брянск, 09–11 февраля 2023 года. – 2023. – С. 322-323.

10. Солодкин В.В. Система нематериального стимулирования персонала при формировании организационного поведения организации / Солодкин В.В., Задоренко И.О. // Концепция "Общества знаний" в современной науке: Сборник статей Международной научно-практической конференции, г. Ижевск, 02 августа 2023 года. – 2023. – С. 53-55.

11. Солодкин В.В. Теоретические аспекты стимулирования персонала в корпоративном управлении / Солодкин В.В., Парахина Л.В. // Менеджмент новой реальности: концепция 5.0: Материалы XXI Международной научно-практической конференции, г. Орёл, 01–02 июня 2023 года. – С. 198-203.

12. Солодкин В.В. Факторы стимулирования персонала в корпоративном управлении крупной компании / Солодкин В.В. // Интеллектуальный потенциал России 2024: Сборник статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, г. Самара, 06 апреля 2024 года. – 2024. – С. 140-142.

13. Солодкин В.В. Стимулирование персонала в крупной организации: характеристика и основные особенности / Солодкин В.В., Адаменко А.А. // Актуальные проблемы научного и технологического обеспечения инновационного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, г. Омск, 27 марта 2025 года. 2025. – С. 49-51.

Работа выполнена лично автором. Личное участие автора в получении научных результатов, изложенных в диссертации, заключается в разработке гипотезы и замысла работы, постановке цели и задач исследования, сборе, обработке, обобщении и систематизации информации, разработке новых теоретических положений и практико-ориентированного инструментария. Диссертация Солодкина Вадима Владимировича является законченным исследовательским трудом, подготовленным на актуальную тему и отражающим аргументированную авторскую позицию, содержание диссертации дает основание говорить об определенном вкладе автора в приращение научных знаний в теорию и практику стратегий стимулирования при управлении персоналом.

Рекомендации по использованию результатов исследования. Полученные научные результаты имеют выраженную прикладную направленность и могут быть использованы как в образовательной, так и в управленческой практике. Обоснованная структурно-логическая модель служит основой для развития и проведения дальнейших научных монографических исследований и образовательных практик стратегического менеджмента. Сформированный инструментарий применим HR-подразделениями для диагностики мотивационных ожиданий сотрудников, оценки условий труда и влияния внешней среды, дополняя арсенал стратегического анализа компаний. Методический подход, основанный на принципе «снизу-вверх» и процессной логике, полезен тактическому и стратегическому менеджменту, бизнес-аналитикам, тренерам и коучам при решении задач совершенствования стимулирования персонала. Усовершенствованная модель процесса принятия решений, реализованная в авторском программном решении, расширяет научные и прикладные возможности обоснованного выбора стратегий стимулирования в условиях изменяющейся среды и ресурсных ограничений. Их внедрение представляется перспективным для эффективного совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом в крупных компаниях.

Диссертация «Совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании» соискателя Солодкина Вадима Владимировича соответствует **паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент:**

- 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.

Диссертация «Совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании» соискателя Солодкина Вадима

Владимировича *рекомендуется* к защите на соискание ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

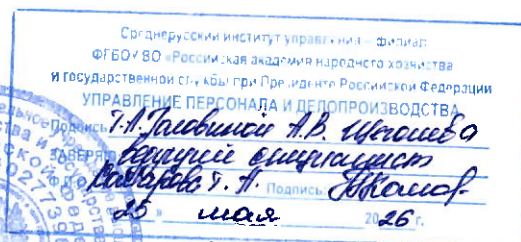
Заключение принято на заседании кафедры «Менеджмент и управление персоналом» Среднерусского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Присутствовало на заседании 18 человек. Результаты голосования: «за» – 18 человек, «против» – 0 человек, «воздержалось» - 0 человек. Протокол №16 от «25» мая 2026 года.

И.о. заведующего кафедрой
«Менеджмент и управление персоналом»
Среднерусского института управления –
филиала ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
доктор экономических наук,
профессор

Т.А. Головина

И.о. директора
Среднерусского института управления –
филиала ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
кандидат экономических наук,
доцент



А.В. Щеголев