

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

ОТЗЫВ

члена 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.

Актуальность исследования совершенствования стратегий стимулирования персонала в крупных компаниях обусловлена усложнением и ускоренной трансформацией современных условий функционирования организаций, в которых конкуренция за квалифицированные кадры и требования к ним существенно возросли. На рынке труда наблюдается высокая конкуренция за таланты, что требует от компаний формирования систем вознаграждения, способных привлекать и удерживать ценных сотрудников и тем самым снижать текучесть кадров. Одновременно усложнение задач и рост потребности в креативности и инициативе делают актуальной задачу стимулирования глубокой внутренней мотивации работников, направленной на развитие профессиональных компетенций и готовность к решению нестандартных задач.

Изменчивость мотивационных приоритетов сотрудников, сдвиг в сторону нематериальных стимулов, таких как возможности обучения, признание, баланс работы и личной жизни требует дифференцированных и персонализированных подходов к поощрению. Внешние факторы, включая экономическую нестабильность, цифровизацию и распространение удалённых форм работы, трансформируют контекст трудовой деятельности и предъявляют новые требования к гибкости мотивационных решений. В этих условиях внедрение цифровых инструментов для сбора обратной связи, аналитики и персонализации стимулов становится критически важным для оперативного управления ожиданиями персонала.

Современные тенденции ориентированы на комплексные стратегии, сочетающие материальные и нематериальные элементы, что позволяет

преодолевать эффект привыкания к денежным выплатам и поддерживать долгосрочную мотивацию. Особое значение приобретает фокус на развитии сотрудников, предоставлении автономии и участии в значимых проектах как средствах повышения качества труда и инновационной активности. Учитывая многообразие персонала, эффективные стратегии требуют дифференциации по группам сотрудников и учёта поколенческих и профессиональных особенностей, что повышает точность и результативность мер стимулирования.

Прозрачность и справедливость систем вознаграждения являются необходимыми условиями их эффективности, так как отсутствие ясных критериев оценки и связи «усилие - вознаграждение» подрывает мотивацию. Наконец, адаптивность стратегии, выраженная в регулярном сборе данных, диагностике и корректировке мер, обеспечивает устойчивость HR-политики в условиях динамики внешней среды и эволюции ожиданий работников. Следовательно, систематическое исследование и совершенствование стратегий стимулирования представляет собой практико-ориентированную научную задачу, направленную на повышение производительности, лояльности и инновационного потенциала организаций в современных экономических и социально-технологических условиях. Что подчеркивает актуальность диссертационного исследования Солодкина В.В.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

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, включающей труды отечественных и зарубежных специалистов, хорошей апробацией и публикацией разработанных положений научной новизны. 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 совокупности список использованных источников работы включает 201 наименование, преимущественно относящихся к текущему периоду. В работе сформирована и разносторонне использована значительная и разнообразная по своему качественному составу фактическая база исследования, компоненты которой адекватно отражают различные аспекты развития стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании.

Диссертационное исследование проведено с использованием общих и специальных методов научного исследования: анализа и синтеза, обобщения и сравнения, систематизации, индукции и дедукции, формализации,

моделирования и других методов. Представленные в работе тезисы подкреплены соответствующими рисунками и таблицами. Язык изложения соответствует научным стандартам, а формулировки научных положений корректны. Эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации, аналитические данные, опубликованные в научной литературе, международные и национальные государственные стандарты, собственные исследования и личные разработки автора. Источники информации, используемой в исследовании, позволяют сделать вывод о достоверности практических результатов диссертационного исследования.

Диссертационное исследование полностью соответствует паспорту специальности 5.2.6. Менеджмент, 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.

По результатам диссертационного исследования опубликованы 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.

Работа отличается высокой степенью последовательности и логичности в изложении материала и построении структуры, что способствовало достижению целостности диссертации и гарантировало научную обоснованность всех выдвинутых положений и сделанных выводов.

Научная новизна диссертационного исследования выражается в разработке интегрированной структурно-логической модели стратегического управления персоналом, специально адаптированной к масштабам и институциональной специфике крупных корпораций. Впервые в рамках одного теоретико-методического комплекса реализован поколенческий подход к формированию мотивационных стратегий с учётом межпоколенческих предпочтений и кросс-культурных различий. Авторский подход «снизу-вверх» представляет новый процедурный механизм согласования интересов сотрудников, внутренних бизнес-процессов и внешних факторов при выборе стимулов, что дополняет традиционные «сверху-вниз» подходы. Предложены и апробированы оригинальные аналитические инструменты такие как

«треугольник формирования стратегий» и триада методик оценки укрупнённых групп факторов, обеспечивающие количественную идентификацию превалирующих драйверов мотивации. Впервые формализован поэтапный алгоритм разработки адаптивных стратегий стимулирования с применением факторного анализа, кластеризации и репликации корреляций, интегрированный в программное решение. Эмпирическая верификация и пилотное внедрение инструментов на данных крупных компаний подтверждают их практическую состоятельность и воспроизводимость. В совокупности результаты восполняют пробел в теории мотивации и дают прикладную основу для развития цифровых HR-инструментов и дальнейших эмпирических исследований.

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

1) обоснована теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний, которая интегрирует поколенческий подход и учитывает специфику возможностей крупных и малых предприятий для адекватного отражения ожиданий и предпочтений разных возрастных групп сотрудников. Модель обеспечивает согласование внутренней бизнес-среды и внешних воздействий при формировании приоритетных направлений HR-политики;

2) сформирован практический инструментарий разработки стратегий стимулирования, основанный на учёте трёх укрупнённых групп факторов мотивации и реализующий «снизу-вверх» подход к проектированию адаптивных мер. Инструментарий включает «треугольник формирования стратегий» и триаду методик для количественной оценки факторов и их интенсивности;

3) разработан поэтапный методический подход к формированию стратегий стимулирования, предполагающий последовательную оценку факторов, выделение ключевых переменных и формирование пула адаптивных стратегий для встраивания в общую HR-стратегию компании. Подход опирается на применение триады методик и факторного анализа для принятия обоснованных решений, главная отличительная черта в последовательной реализации этапов «снизу-вверх»;

4) усовершенствована модель процесса разработки стратегий стимулирования и создано авторское программное решение, прошедшее эмпирическое тестирование и позволяющее генерировать оптимальные наборы инструментов с оценкой по KPI. Модель обеспечивает быстрое адаптирование

управленческих решений под изменения ожиданий сотрудников, внутренней и внешней среды и бюджетные ограничения, отличительная черта предлагаемого решения заключается в формализации процесса в программном инструменте для оперативного принятия решений.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая ценность работы заключается в расширении и систематизации теоретической базы стратегического управления персоналом для крупных корпораций через разработку интегрированной структурно-логической модели, учитывающей поколенческую дифференциацию и институциональную специфику больших организаций. Введение авторской методологии «снизу-вверх», триады методик и «треугольника формирования стратегий» вносит методологическое новшество, позволяющее формализовать количественную оценку укрупнённых групп факторов мотивации и обосновать выбор адаптивных стратегий. В результате сформированы новые теоретические положения по согласованию интересов персонала и менеджмента в масштабных организациях, расширяющие концепции адаптивного HR-менеджмента и обосновывающие применение цифровых аналитических инструментов в стратегическом принятии HR-решений.

Практическая значимость. Вклад в развитие науки проявляется в создании прикладного ориентированного набора теоретико-методических инструментов, которые переводят абстрактные представления о мотивации в воспроизводимые процедуры оценки и выбора стратегий стимулирования. Предложенные конструкции и методики расширяют возможности эмпирического исследования мотивации, обеспечивают мост между теорией и практикой и служат базой для разработки цифровых HR-инструментов и программных решений. Работа восполняет методические пробелы в изучении мотивации в условиях многофункциональных крупных организаций, задаёт стандарты для кросс-контекстной верификации и предоставляет платформу для дальнейших теоретических и эмпирических исследований, включая межотраслевые и кросс-культурные сравнения. Практико-научная интеграция результатов способствует повышению качества управленческих решений, обоснованности HR-политик и развитию научно-обоснованных подходов к управлению человеческим капиталом в крупных компаниях.

Дискуссионные вопросы и замечания. При всей очевидной актуальности, научной новизне и практической ценности основных выводов, некоторые аспекты исследования представляются дискуссионными и требуют дополнительного пояснения:

1). На Стр.55 диссертации автор указывает; «понятие «баланс интересов» приобретает ключевое значение в поиске направлений устойчивого развития крупных компаний и укрепления их конкурентных позиций на рынке. Термин «баланс интересов» в данном случае подразумевает построение эффективных отношений между сотрудниками и менеджментом крупной компании таким образом, чтобы одновременно учитывались интересы обеих сторон, при этом компания заинтересована в повышении производительности труда, увеличении прибыли, сохранении лидирующих позиций на рынке, в то время как сотрудники ждут от работодателей достойных условий труда, уважения своих прав, возможностей карьерного и профессионального роста и развития, адекватного вознаграждения за выполняемую работу». В качестве замечания (дискуссионного вопроса) отметим, что концепция «баланса интересов» требует чёткого определения и методов измерения (ключевые показатели, критерии компромисса), учёта асимметрии власти между менеджментом и сотрудниками, предотвращения конфликта целей через прозрачные механизмы участия и обратной связи, а также соблюдения правовых и этических норм, без этих уточнений термин рискует остаться декларативным и мало применимым на практике.

2) на стр. 137 диссертации автор указывает «Стратегия гибкого стимулирования включает в себя элементы формальных и неформальных методов стимулирования, применяемые в организации, а также позволяет сотрудникам выбирать наиболее подходящие для них формы поощрения». На наш взгляд без надёжных КРІ и механизмов контроля персонализация делает затруднительной оценку эффективности и сравнение результатов по подразделениям. Следовательно, идея реализуема лишь при наличии строгих правил нормирования выбора, ограничений, прозрачных критериев соответствия стимулов стратегическим задачам и эффективной системы мониторинга и отчётности.

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.

Член диссертационного совета РАНХиГС,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономики и экономической безопасности
Среднерусский институт управления - филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Проняева

Проняева Людмила Ивановна

«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: oo@orel.ranepa.ru

