

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте Российской Федерации»

*На правах рукописи*  


**Солодкин Вадим Владимирович**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРИ  
УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ КРУПНОЙ КОМПАНИИ**

Специальность 5.2.6 Менеджмент

**АННОТАЦИЯ**

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Адаменко Александр Александрович

Москва - 2026

---

**Актуальность исследуемой темы.** Крупные компании характеризуются диверсифицированными видами деятельности и реализуемыми функциями, сложными и уникальными уровнями ответственности и культурными контекстами. Универсальные решения утрачивают свою эффективность, требуется дифференциация стимулов с учетом профиля работников, выполняемых задач, стратегических приоритетов компании, а также трендов развития общества, бизнеса и рынка труда.

В современных социально-экономических и технологических условиях эффективность систем стимулирования персонала перестаёт быть второстепенной HR-задачей и становится необходимым условием эффективного управления крупной компанией для обеспечения её стратегической устойчивости. Совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний отражает необходимость современного адаптивного менеджмента, обусловленную обеспечением гибкости в ответ на вызовы внешней среды, внутренние ограничения, ожидания и предпочтения сотрудников. Современные сотрудники крупных компаний, являясь представителями разных поколений, ожидают от крупных компаний не только материального стимулирования, но и придают особый смысл своей работе и развитию, ищут особых возможностей и гибких условий труда.

Важнейшим моментом в современных условиях работы в больших коллективах это учет особенностей разных поколений, их взглядов, привычек, ожиданий и предпочтений. Применение поколенческого подхода требует от крупных организаций реформирования установок по мотивации и стимулированию персоналом. Прежде всего необходимость учета различий мотивационных стимулов поколений должны играть важнейшую роль в системе управления персоналом на современном этапе.

Именно использование поколенческого подхода побуждает крупные компании разрабатывать несколько стратегий отличных друг от друга. При

этом все стратегии в течение определенного времени также должны еще и совершенствоваться. Очень важно применять комплексный и динамический подход к принятию управленческих решений по стимулированию различных поколенческих групп персонала, тут важен анализ и быстрая корректировка решений в ответ на эволюционные ожидания каждого из поколений, представленных в крупной компании. В тоже время важен баланс интересов и поколенческих групп и требований в целом к деятельности персонала на определенном участке работы и в целом в крупной компании.

Одновременное отслеживание предпочтений сотрудников в сочетании с выполнением целевых показателей крупной компании обеспечивает результативное совершенствование стратегий стимулирования персонала

Эффективно разработанные стратегии стимулирования персонала согласуют индивидуальные цели сотрудников с целями крупной компании, способствуют развитию и внедрению инноваций, повышают гибкость и способность масштабировать успех при росте или изменении рынка. Статичные направления и механизмы стимулирования повышают уязвимость крупных компаний к внешним шокам и внутренним кризисам, в то же время адаптивные стратегии стимулирования персонала обеспечивают сценарную готовность, снижают риск массовых увольнений, поддерживают операционную стабильность.

Таким образом, совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний является необходимым элементом стратегического менеджмента в современных условиях, обеспечивая экономическую эффективность и адаптивность к изменениям, соблюдение этических норм и ожиданий сотрудников, а также повышая конкурентоспособность крупных компаний за счёт более точного соответствия мотивационных механизмов реальным потребностям сотрудников, бизнес-целям и факторам внешнего окружения. Вышесказанное доказывает актуальность и необходимость научной всесторонней проработки

данной проблемы - совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании.

**Степень разработанности темы исследования.** Проблемам идентификации и развития поколений сотрудников, их особенностей и ключевых тенденций, а также вопросам управления персоналом разных поколений, их стимулирования, посвящены труды таких ученых как Азаренок Н. В., Борисова А. А., Бражников П. П., Войтович С., Волкова Н. В., Гаврилова Ю. В., Герман М. В., Гренчикова А., Губская М. А., Гурова И. М., Депутатова Л. Н., Давер Д. И., Дамбинов С. А., Дзаеи, Х. Н. А., Евдокимова С. Ш., Зайцева Н. А., Зубко Д. В., Клюев Ю. В., Коваль А. Л., Козырева П. М., Котомина О. В., Ласкова Т. С., Магера Т. Н., Макашева Ю. С., Мерзлых Ю. Г., Никиточкина Ю. В., Нуржанова А. А., Рязанцева И. В., Самоукина Н. В., Сиволап Л. А., Синева Н. Л., Смирнов А. И., Снегирев В. А., Соколов В. А., Сытник А. А., Уйманова М. Е., Чикер В. А., Швеньк Е. В., Шишкина К. А., Шукшина С. Е., Яшкова Е. В.

Томас Л.Т., Ганстер Д.К. занимались исследованием организационной политики, которая обеспечивает и позволяет поддержать баланс работы и личной жизни, то есть исследовали способы найти и обеспечить баланс между работой и личной жизнью в самой организации. Данной проблеме были посвящены также исследования Каспер У.Дж., Линдси А., Макдауэллаа А., Стерджес Дж. Эби Л.Т., и других.

Исследованием кросс-культурных особенностей персонала больших компаний, изучением национально-психологических особенностей представителей разных государств занимались Ариас-Большман Л., Гюрхан У., Горохова Е. Ю., Колмыкова М. А., Ким Ч., Магоши Э., Масаков Е. М., Рыбина В., Соболева Ю. П.

Богино Н. И., Васнева Е.А., Николаев М. В. Тагирова Х. Д, Трегулова Н. Г., Труфанова Т. А. исследуют особенности управления персоналом крупных и малых компаний.

Классические теории мотивации, представленные в работах Адамса Дж.С., Альдерфера Дж.П., Врума В.Х., Герцберга Ф., Донг В., Левина К., Локка Э.А., Лоулера Э., Маслоу А.Х., Портера Л.В., а также современные теории мотивации и исследования состояний, факторов и условий ее формирования, а также стратегии стимулирования, рассмотренные Арджирисом К., Баккером А., Врэсселом Э., Даттеном Дж., Деси Э., Камеруном К.С., Кеннеди А.А., Кэннингэмом К., Липновски Э., Митчеллом Т., Мтеветом Л., Олдхемом Г. А., Райаном Р., Селигманом М., Соха М., Феррисом Дж., Хаусом Р., Хофстедом Г., Хэкманом Дж., Чиксентмихайи М., Хартманом Дж., Янг-Хун Ван и другими, представлены в диссертационном исследовании.

Тем не менее вопрос совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса и рынка труда остается нерешенным и требует дальнейшей научно-теоретической и практико-методической проработки.

**Объектом** исследования является процесс совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании.

**Предмет исследования** – организационно-управленческие отношения, возникающие по поводу совершенствования стратегий стимулирования персонала крупных компаний.

**Целью диссертационного исследования** является совершенствование научно-теоретических положений и методического практического инструментария совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании.

Для достижения поставленной в диссертационном исследовании целей необходимо решение следующих *задач*:

- обоснование теоретической структурно-логической модели стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда;

- формирование инструментария разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний;

- разработка методического подхода к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования;

- усовершенствовать модель процесса разработки стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений.

**Теоретическую и методологическую базу** исследования сформировали научные труды российских и зарубежных ученых, теории мотивации и поведенческие паттерны, инструментарий ситуационного и факторного анализ, программные решения в сфере моделирования процессов разработки и совершенствования стратегий стимулирования персонала крупных компаний.

**Информационную базу исследования** представили аналитические и статистические материалы, опубликованные на официальных открытых ресурсах, а также открытые данные официальных сайтов крупных компаний РФ, нормативно-правовые акты, электронные ресурсы.

**Соответствие темы диссертационным требованиям и паспорту специальностей ВАК.** Выполненное диссертационное исследование осуществлено в рамках научной специальности 5.2.6 Менеджмент и соответствует следующим направлениям научных исследований: 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.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в развитии научно-теоретических, методических и практических рекомендаций по совершенствованию стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса и рынка труда.

*Научные результаты, лично полученные автором состоят в следующем:*

- обоснована теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда *на основе* применения поколенческого подхода, *позволившего* отразить ожидания и предпочтения сотрудников разных поколений, выявленной специфики и возможностей крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала, а также конкретных особенностей крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей, обоснования значимости и особой роли крупных компаний в удовлетворении потребностей и ожидания сотрудников с учётом их превалирующих возможностей, *отличительной чертой* которой является применение авторского подхода «снизу-вверх» для разработки и совершенствования процесса стратегического управления персоналом крупных компаний, что позволило обеспечить баланс ожиданий и предпочтений сотрудников, факторов внутренней бизнес-среды и внешнего воздействия при формировании приоритетных направлений и инструментов стимулирования сотрудников крупных компаний (п. 23 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК);

- сформирован инструментарий разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний *на основе* учета влияния трех укрупненных групп факторов на мотивацию персонала и авторского подхода «снизу-вверх» для разработки стратегий стимулирования, *позволившего*

разработать и обосновать виды адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний, *отличительной чертой* которого является научное обоснование и применение на практике треугольника формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний, авторского подхода к формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний, а также авторской триады методик оценки укрупненных групп факторов и степени интенсивности их проявления при разработке стратегии стимулирования персонала крупных компаний (п. 14 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК);

- разработан методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования на *основе* поэтапного применения авторского инструментария разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний, *позволившего* детально описать и реализовать авторский подход к разработке стратегий стимулирования персонала крупных компаний «снизу-вверх», *отличительной чертой* которого является последовательная реализации таких этапов, как оценка выявленных трех укрупненных групп факторов (набора переменных), влияющих на поведение и мотивацию настоящих и будущих сотрудников крупных компаний на основе авторской «триады методик»; формирование набора переменных из каждой укрупненной группы, подвергающихся интенсивному влиянию факторов на основе результатов факторного анализа; определение превалирующей группы факторов на основе использования авторского «треугольника формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний»; выявление стратегии стимулирования персонала на основе авторского подхода к «формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний» для формирования пула стратегий стимулирования персонала крупных компаний по принципу «снизу-вверх» и последующего встраивания в общую стратегию управления

персоналом крупных компаний (п. 14 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК);

- усовершенствована модель процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений *на основе* разработки авторского программного решения, *позволившая* формализовать процесс разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний, провести тестирование на основе эмпирических данных, получить оптимальное решение в виде набора инструментов стимулирования персонала, проанализировать полученные результаты и принять управленческое решение менеджментом крупных компаний по вопросам разработки и реализации стратегии стимулирования персонала, *отличительной чертой* которой является одновременный учет и быстрая адаптация управленческого решения под изменения в ожиданиях и предпочтениях сотрудников, факторов внутренней и внешней среды крупной компании, а также бюджета и заданного порога эффективности реализации стратегии для быстрого и эффективного решения проблемы совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний (п. 5 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК).

**Достоверность и обоснованность полученных результатов** диссертационного исследования подтверждена использованием теоретико-методических положений, теорий и взглядов российских и зарубежных ученых в вопросах совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний; учетом современных тенденций развития общества, бизнеса и рынка труда в контексте ожиданий и предпочтений сотрудников разных поколений; публикацией и обсуждением полученных авторских результатов и выводов в разных журналах из перечня ВАК и материалах конференций разного уровня и географии проведения; внедрением авторских теоретических и методических разработок и решений в практическую деятельность крупной компании для совершенствования

стратегий стимулирования при управлении персоналом в современных условиях хозяйствования.

**Теоретическое и практическое значение диссертационного исследования** подтверждается уточнением и расширением существующего теоретического материала по вопросам совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний; разработкой методического инструментария и методического подхода для совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний; совершенствованием модели процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений на основе разработки авторского программного решения, что достоверно отражает приращение научных знаний в области совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом в современных условиях хозяйствования. Теоретико-методические положения, полученные лично автором, внедрены в учебный процесс образовательного учреждения высшего образования (*подтверждено документально*). Авторская модель процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений на основе разработанного авторского программного решения внедрена в практику менеджмента крупной компании для эффективного выбора управленческого решения в области совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом в современных условиях хозяйствования (*подтверждено документально*).

**Результаты диссертационного исследования** были доведены до широкой научной общественности, обсуждены и положительно одобрены на международных, всероссийских научно-практических конференциях в 2023-2025 гг., а также национальной конференции (2023 г.) в таких городах как Уфа, Орёл, Брянск, Ижевск, Самара. 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.

**По результатам проведенного диссертационного исследования опубликовано 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**

**Объем и структура работы определены логикой проведенного научного исследования и представлены в следующей структуре: содержание, введение, три основные главы, содержащие каждая по три параграфа, заключение, список использованных источников, приложения. Список литературы содержит 201 использованный источник.**