

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

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



/ А.М. Марголин

А.М. Марголин 2006 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Диссертация «Интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом» 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 Задоренко Илья Олегович работал в ООО «СНС Холдинг», в должности директора по работе с розничными ключевыми клиентами по восточному региону Департамента торгового маркетинга и дистрибуции.

В 2006 году Задоренко Илья Олегович окончил Кубанский государственный аграрный университет по специальности «Государственное и муниципальное управление», получив квалификацию менеджер - преподаватель. Диплом ВСВ 1089482, регистрационный номер №27 от 23.06.2006 года.

В период подготовки диссертации Задоренко Илья Олегович 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: истории 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» № 05.05-20/143 от 17 сентября 2025 года.

Задоренко Илья Олегович 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 15.10.2025 г. по 14.10.2028 г. (приказ от 15.10.2025 г. №01-18105/001).

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. Актуальность обусловлена тем, что в условиях санкционного давления, дефицита кадров, релокации квалифицированных специалистов и исторического минимума безработицы в России формальные практики управления человеческими ресурсами утрачивают системность и приобретают реактивный, фрагментированный характер, а на первый план выходят неформальные институты (ценности, нормы, стереотипы).

Несмотря на значительное число работ, посвященных управлению организационным поведением в условиях кризиса и неопределенности внешней среды, вопрос о роли неформальных институтов как компенсаторного механизма при фрагментации формальных практик остается недостаточно изученным, особенно в контексте российской отраслевой и региональной специфики. Так, в региональном промышленном секторе (в частности, в машиностроении и металлообработке), где сосредоточена значительная часть оборонных и гражданских высокотехнологичных производств, кадровый дефицит усугубляется не только внешними санкционными ограничениями, но и внутренней миграцией инженерно-технических специалистов в крупные агломерации и за рубеж.

При этом формальные КРІ и системы грейдирования, адаптированные под стабильные условия, оказываются недостаточно гибкими для удержания сотрудников с уникальными компетенциями, что требует пересмотра поведенческих моделей на уровне цехов, проектных групп и управленческих

команд. Региональная дифференциация в уровне оплаты труда, доступности социальной инфраструктуры и карьерных траекториях создает дополнительные вызовы для унификации подходов к организационному поведению, что делает необходимым учет территориальных факторов при разработке практических рекомендаций.

Исследование направлено на поиск новых механизмов удержания и мотивации персонала через интеграцию организационного поведения в систему управления персоналом, что отвечает стратегическим задачам развития человеческого капитала в РФ.

Во-первых, переход от реактивных кадровых стратегий к проактивному управлению поведенческими установками сотрудников (через развитие корпоративных ценностей, наставничества и внутренних коммуникаций) позволяет сократить текучесть квалифицированных кадров, что напрямую влияет на рост производительности труда и, соответственно, на темпы экономического роста.

Во-вторых, внедрение поведенческих моделей, ориентированных на инициативу и конструктивное участие в изменениях, создает среду, восприимчивую к цифровым инновациям: сотрудники перестают воспринимать автоматизацию как угрозу, а начинают рассматривать ее как ресурс для профессионального роста, что ускоряет цифровую трансформацию производственных процессов.

В-третьих, акцент на неформальных институтах - ценностях, нормах взаимопомощи, традициях профессионального мастерства - формирует «экосистему талантов», где самореализация работника становится естественным следствием его вовлеченности, а не внешним стимулом, что напрямую отвечает задаче создания возможностей для развития талантов.

В этой связи, наиболее действенными в современных российских условиях становятся не затратные материальные стимулы (ограниченные бюджетными рамками предприятий), а именно нематериальные поведенческие рычаги, опирающиеся на российские региональные социокультурные особенности - коллективистские установки, преемственность поколений, лояльность к трудовой династии.

Таким образом, формирование теоретических основ и практических рекомендаций по интеграции методов организационного поведения в систему управления персоналом представляет актуальную научную задачу, обеспечивающую долгосрочную стабильность современных организаций в контексте повышения эффективности принимаемых кадровых решений.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну:

1. на основе исследования эволюции организационного поведения в системе управления персоналом выявлены особенности управления организационным поведением персонала в современной организации. Выделены сущностные черты трансформирующегося организационного поведения сотрудников предприятий в новых геополитических и социально-экономических, к которым отнесены социальные нормы, установки, ценности, традиции, атрибуты, процессы интеракций и стереотипы

социального поведения, поддерживаемые и воспроизводимые каждым работников внутри и вне организации. Автором аргументированно доказано, что именно неформальные институты выступают компенсаторным механизмом адаптации в условиях фрагментации формальных практик управления человеческими ресурсами (п. 11. Паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент);

2. на основании корректно идентифицированных сущностных характеристик организационного поведения разработан организационно-управленческий механизм интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом. В основе новой модели поведения лежат ценности - принципы, которыми руководствуются люди в своем собственном поведении в различных ситуациях. Обосновано, что важнейшая роль трансформационного механизма должна отводиться именно выравниванию ценностного уровня персонала. Авторский механизм обеспечивает операционализацию ценностей - перевод абстрактных принципов на язык конкретных, наблюдаемых и измеримых поведенческих индикаторов, понятных каждому сотруднику. Процедура операционализации содержит методологическое обоснование выбора конкретных индикаторов; выделены критерии по которым определяются индикаторы и обеспечивается их валидность (п. 11. Паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент);

3. для развития методов организационного поведения разработан методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации. В отличие от существующих авторский подход фокусируется на детерминантах именно организационного поведения персонала (а не всей системы управления персоналом), выделяя конкретные поведенческие характеристики для каждого этапа жизненного цикла. Это позволяет перейти от общего анализа к конкретным управленческим воздействиям. Разработан математический аппарат для количественной оценки разрыва между реальным и желаемым состоянием организационного поведения на основе теории нечетких множеств и метода анализа иерархий, что позволяет получать сопоставимые числовые показатели. Разработан алгоритм приоритизации управленческих воздействий на основе вклада каждой детерминанты в общий разрыв, что обеспечивает переход от реактивного управления к проактивному формированию организационного поведения (п. 11. Паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент);

4. усовершенствован инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия. В отличие от существующих, авторский подход включает диагностику ценностных разрывов с помощью комбинации Q12, OSAI и Q-методологии; операционализацию ценностей в поведенческие индикаторы; встраивание этих индикаторов в KPI и систему мотивации; сегментированный выбор управленческих воздействий на основе авторских матриц «удовлетворённость - вовлечённость», «удовлетворённость -

лояльность», «лояльность - вовлечённость» (п. 11. Паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент);

5. разработан адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современной организации, который, в отличие от существующих фокусируется на ценностных разрывах, а не только на неудовлетворенности текущим состоянием. Алгоритм предусматривает операционализацию желаемых моделей поведения через конкретные наблюдаемые индикаторы и их встраивание в КПЭ и систему признания, что обеспечивает практическую реализуемость. Предложено использование цифровых агентов изменений для непрерывной диагностики организационного поведения, что учитывает современные технологические тренды и позволяет перейти от дискретных ежегодных опросов к мониторингу в реальном времени. Авторский алгоритм учитывает тип организационной культуры при выборе методов интервенции, что обеспечивает его адаптивность к различным организационным контекстам (п. 11. Паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент).

Значение результатов исследования для теории и практики заключается в расширении и углублении теоретико-методических основ, а также в формировании научно-практических рекомендаций по развитию инструментария управления организационным поведением и интеграции его моделей в систему кадрового менеджмента. Особенностью является разработка, внедрение и оценка эффективности интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современной организации, которая в каждом конкретном случае способна определить направления приложения усилий при управлении организационным поведением на современном предприятии, осуществлять мониторинг хода реализации запланированных мероприятий, их корректировку, выстраивать эффективную систему мотивации. Такой подход способствует созданию условий для принятия эффективных управленческих решений на всех стадиях жизненного цикла организации, что в свою очередь способствует формированию устойчивой модели развития, способной адаптироваться к современным вызовам и обеспечивать долгосрочную устойчивость предприятия. В результате, исследование вносит значительный вклад в развитие теоретических концепций и практических инструментов управления, направленных на достижение эффективного управления персоналом и стратегического развития бизнес – структур в целом.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в разработке и возможности широкого применения современными организациями, а также всеми заинтересованными субъектами, методики управления организационным поведением персонала. Этот подход позволяет не только объективно определить текущий уровень поведения сотрудников, но и использовать его для формирования обоснованных управленческих воздействий, направленных на комплексное развитие кадрового менеджмента и предприятия. В рамках работы предложен инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в

социально-экономическое развитие предприятия, основу которого составит авторский комплекс мероприятий по повышению лояльности персонала на основе ценностной концепции; типизации стилей управления и реинжиниринга организационной структуры предприятия. Предложенные направления по совершенствованию инструментария управления организационным поведением, а также разработанная модель по выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации создают условия для комплексного и системного подхода к управлению персоналом. Это способствует формированию благоприятных условий для функционирования предприятий.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что его положения способствуют дополнению и развитию научного знания в области систематизации инструментов, повышающих эффективность управления организационным поведением. В рамках работы уточнена сущность концепции организационного поведения, а также ее основные концептуальные основы, что позволяет более полно понять ее роль и функции в системе управления персоналом. Кроме того, разработаны и усовершенствованы методические подходы к интеграции и развитию организационного поведения в системе управления персоналом, что способствует более эффективному принятию управленческих решений. Важным аспектом является развитие теоретических основ управления организационным поведением на основе ценностного подхода, что позволяет формировать более комплексные и интегрированные организационные модели поведения, ориентированные на гармоничное сочетание целей организации и персонала.

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 в области управления организационным поведением персонала. Достоверность определяется корректностью выбранных методов исследования, адекватностью процедур сбора и обработки данных, репрезентативностью и обоснованностью выборки, а также применением количественных и качественных методов в соответствии с поставленными задачами и природой исследуемых явлений. В совокупности достоверность получена через системное сочетание теоретической и методологической корректности, эмпирической проверки и прозрачности представления результатов, а также базируется на логической последовательности и корректности интерпретации полученных данных.

Апробация результатов диссертации. Результаты диссертации опубликованы в научных журналах, докладывались и обсуждались на конференциях в частности; Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления», (г. Орёл, 01 декабря 2022 года);

Международной научно-практической конференции «Теоретические и практические основы научного прогресса в современном обществе», (г. Уфа, 12 января 2023 года); Международной научно-практической конференции «Концепция "Общества знаний" в современной науке», (г. Ижевск, 02 августа 2023 года); Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления», (г. Орёл, 07 декабря 2023 года); Национальной научно-практической конференции «Актуальные вопросы техники, науки, технологии», (г. Брянск, 09-11 февраля 2023 года); Всероссийской научно-практической конференции «Перспективы формирования конкурентоспособной научной модели Российской Федерации», (г. Уфа, 22 января 2024 года); Всероссийской научно-практической конференции «Интеллектуальный потенциал России -2024», (г. Самара, 06 апреля 2024 года); Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы научного и технологического обеспечения инновационного развития», (г. Уфа, 27 марта 2025 года). Результаты диссертационной работы, представленные в виде научно-методических рекомендаций, апробированы и внедрены в деятельность ООО «Арья Фордж».

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают 15 научных работ авторским объемом 6,25 п.л. (общий объем публикаций 3,7 п.л.), из них 6 научных работ – в рецензируемых изданиях, входящих в список изданий, рекомендованных ВАК.

А. Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации:

1. Задоренко И.О. Тенденции современного управления проектами в регионе / И. Л. Авдеева, И. О. Задоренко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44(6). – С. 390-393 (0,6 п.л., авт. - 0,3 п.л.).

2. Задоренко И.О. Особенности управления персоналом в региональных проектах / С. А. Легостаева, И. О. Задоренко // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 507-522 (0,7 п.л., авт. - 0,35 п.л.).

3. Задоренко И.О. Генезис и современное состояние организационного поведения в системе управления / Н. В. Захаркина, И. О. Задоренко // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № 4. – С. 22-29 (0,6 п.л., авт. - 0,3 п.л.).

4. Задоренко, И. О. Организационно-управленческие подходы к развитию организационного поведения в системе управления персоналом / И. О. Задоренко, Т. А. Головина // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 2. – С. 25-33 (0,8 п.л., авт. - 0,4 п.л.).

5. Задоренко, И. О. Влияние мотивации на формирование полей организационного поведения в системе управления персоналом / И. О. Задоренко // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1(60). – С. 513-518 (0,7 п.л.).

6. Задоренко, И. О. Развитие организационного поведения на основе управления благополучием персонала / И. О. Задоренко, А. А. Адаменко //

Вестник Академии знаний. – 2025. – № 1(66). – С. 794-798 (0,6 п.л., авт. - 0,3 п.л.).

Б. Иные работы автора:

7. Задоренко, И. О. Группировка методов организационного поведения в системе управления персоналом / И. О. Задоренко, А. А. Адаменко // Актуальные проблемы научного и технологического обеспечения инновационного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Омск, 27 марта 2025 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2025. – С. 44-46. (0,2 п.л., авт. - 0,1 п.л.).

8. Задоренко, И. О. Факторы формирования организационного поведения в системе управления персоналом / И. О. Задоренко // Интеллектуальный потенциал России 2024: Сборник статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Самара, 06 апреля 2024 года. – Sterlitamak: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2024. – С. 111-113. (0,2 п.л.).

9. Задоренко, И. О. Особенности методов организационного поведения в современном управлении / И. Н. Горбова, И. О. Задоренко // Менеджмент новой реальности: концепция 5.0: Материалы XXI Международной научно-практической конференции, Орёл, 01–02 июня 2023 года. – Орел: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2024. – С. 57-61. (0,3 п.л., авт. - 0,15 п.л.).

10. Задоренко, И. О. Основные аспекты взаимодействия организационного поведения и организационной культуры / И. О. Задоренко // Перспективы формирования конкурентоспособной научной модели Российской Федерации : Сборник статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием, Иркутск, 22 января 2024 года. – Уфа: ООО "Омега сайнс", 2024. – С. 94-96. (0,25 п.л.).

11. Задоренко, И. О. Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления кадрами / В. В. Солодкин, И. О. Задоренко // Актуальные вопросы техники, науки, технологии : Сборник научных трудов национальной конференции, Брянск, 09–11 февраля 2023 года. – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Брянский государственный инженерно-технологический университет", 2023. – С. 322-323. (0,2 п.л., авт. - 0,1 п.л.).

12. Задоренко, И. О. Характеристики элементов организационного поведения в системе управления персоналом / Л. Л. Алехина, И. О. Задоренко // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской научно-практической конференции (7 декабря 2023 года): Часть 1, Орёл, 07 декабря 2023 года. – Орёл: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2023. – С. 36-38. (0,3 п.л., авт. - 0,15 п.л.).

13. Задоренко, И. О. Система нематериального стимулирования персонала при формировании организационного поведения организации / И.

О. Задоренко, В. В. Солодкин // Концепция "Общества знаний" в современной науке : Сборник статей Международной научно-практической конференции, Ижевск, 02 августа 2023 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2023. – С. 53-55. (0,2 п.л., авт. - 0,1 п.л.).

14. Задоренко, И. О. Формы тренинга персонала в управлении проектом / И. О. Задоренко // Теоретические и практические основы научного прогресса в современном обществе : сборник статей Международной научно-практической конференции, Уфа, 12 января 2023 года. Том Часть 2. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2023. – С. 74-76. (0,2 п.л.).

15. Задоренко, И. О. Региональный аспект реализации национального проекта «Производительность труда» / Л. В. Тугачева, Д. С. Харитонов, Г. Ш. Хагуров, И. О. Задоренко // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Орёл, 01 декабря 2022 года. – Орёл: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2022. – С. 271-275. (0,4 п.л., авт. - 0,1 п.л.).

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 Задоренко Ильи Олеговича 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 управления организационным поведением персонала современных российских предприятий.

Рекомендации по использованию результатов исследования. Рекомендуется использовать результаты исследования по интеграции организационного поведения в системе управления персоналом для формирования и корректировки управленческих решений, что позволит обеспечить устойчивое развитие предприятий. В практической деятельности рекомендуется внедрять разработанные инструменты управления организационным поведением на разных этапах жизненного цикла предприятия. Особое значение имеет применение инструментария регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия, что способствует повышению лояльности персонала на основе ценностной концепции; типизации стилей управления и реинжиниринга организационной структуры предприятия. Важным аспектом является внедрение предложенной модели формирования и выявления детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации, который будет

характеризовать модели поведения в желаемом направлении. В целом, применение результатов исследования на практике позволит повысить эффективность реализации кадровой политики, обеспечить эффективность системы управления персоналом, что является важным условием достижения стратегических целей развития современного предприятия.

Диссертация Задоренко Ильи Олеговича на тему «Интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом» соответствует **паспорту научной специальности «Менеджмент»**:

- п. 11. «Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура».

Диссертация «Интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом» Задоренко Ильи Олеговича **рекомендуется** к защите на соискание ученой степени кандидата экономических наук по 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 №1 от «28» августа 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

