

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный
округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского,
д. 82, стр. 1

ОТЗЫВ

официального оппонента на диссертацию Задоренко Ильи Олеговича
«Интеграция методов организационного поведения в системе управления
персоналом» 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

В современном деловом мире в условиях обострения конкуренции и финансово-экономических трудностей любая организация может укрепить собственные позиции с ориентацией на долгосрочную перспективу только при условии эффективного управления, исключающего возможности корпоративных конфликтов, незтичной деловой практики или взаимного пренебрежения интересами и ценностями с собственными сотрудниками. Ключевым фактором, способным обеспечить верную корректировку методов управления, организационную динамику и повышение активности сотрудников, становится знание всех возможных проявлений организационного поведения и его непрерывное улучшение. Рациональное организационное поведение определяет возможности организации реализовать свой потенциал и выстраивать отношения со всеми заинтересованными сторонами.

Новые подходы к организации деятельности современных предприятий, конкуренция на рынке труда, конкурсный доступ к ресурсам, обуславливают трансформацию поведения сотрудников, коллективов в современной организации и организации во внешней среде. Ключевым фактором, способным обеспечить верную корректировку методов управления, организационную динамику и повышение активности сотрудников, становится знание всех возможных проявлений организационного поведения и его непрерывное улучшение.

В силу междисциплинарного характера науки в области организационного поведения не до конца решены проблемы совместимости и разграничения понятийного аппарата, методов исследования, полноты описания рассматриваемого научного направления, ее методология до сих пор до конца не сформирована.

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов, которые в современных условиях

приобретают особую остроту. Прежде всего, изменение геополитической и социально-экономической ситуации, характеризующееся одновременным санкционным давлением, дефицитом кадров и релокацией квалифицированных специалистов, приводит к тому, что формальные практики управления персоналом утрачивают системность и приобретают реактивный, фрагментированный характер. В этих условиях возрастает роль неформальных институтов – социальных норм, ценностей, традиций и стереотипов поведения, которые выступают самостоятельным адаптационным механизмом, компенсирующим дефицит стратегического управления и обеспечивающим устойчивость коллективов.

Второй аспект актуальности связан с необходимостью учёта российской управленческой специфики. Высокая дистанция власти, избегание неопределённости, амбивалентное сочетание коллективизма и индивидуализма создают среду, в которой классические западные модели организационного поведения и вовлечённости оказываются недостаточно эффективными. Это требует разработки гибридных подходов, сочетающих сильное лидерское начало с дозированным расширением автономии, а также специальных механизмов перевода абстрактных ценностей в конкретные поведенческие индикаторы, понятные и воспроизводимые персоналом.

Третий аспект определяется потребностью в инструментах диагностики и развития организационного поведения. Существующие модели зачастую ограничиваются качественными описаниями, не предлагая количественных методов оценки разрывов между реальным и желаемым поведением, а также алгоритмов приоритизации управленческих воздействий.

Интеграция методов организационного поведения в систему управления персоналом позволяет не только повысить вовлечённость и лояльность сотрудников, но и создать условия для раскрытия их потенциала, что напрямую влияет на производительность труда и достижение стратегических целей предприятия, что подчеркивает высокую научную и практическую значимость исследования Задоренко И.О.

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

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании, подтверждается комплексом факторов, свидетельствующих о их научной достоверности и практической ценности. В первую очередь, это подтверждается использованием современных методов исследования, которые обеспечивают объективность и точность полученных результатов. В ходе работы были применены соответствующие теоретические модели, аналитические инструменты и экспериментальные подходы, что позволяет говорить о высокой научной обоснованности полученных данных. Кроме того, в диссертации проведен всесторонний анализ существующей литературы и практики, что позволяет установить актуальность

аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура.

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

Научная новизна результатов диссертационного исследования проявляется в уточнении теоретических положений и разработке научно-методических подходов к интеграции методов организационного поведения в системе управления персоналом, с позиций концепции создания общей ценности как ключевого элемента в системе управления персоналом организации, включая ее стейкхолдеров, в части направленных друг на друга их действий, что отражается в следующих ключевых аспектах:

- 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 неформальные институты - социальные нормы, ценности, традиции и стереотипы поведения, воспроизводимые сотрудниками как внутри, так и вне организации, которые выступают компенсаторным механизмом адаптации в условиях фрагментации и реактивного характера формальных практик управления персоналом (п. 11. Паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент);

- на основании корректно идентифицированных сущностных характеристик организационного поведения средствами комплекса методов предложен организационно-управленческий механизм интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом. В основе новой модели поведения должны лежать ценности – принципы, которыми руководствуются люди в своем собственном поведении в различных ситуациях. В отличие от существующих моделей согласования организационного поведения и управления персоналом авторский подход направлен на диагностику и преодоление ценностных разрывов, возникающих между декларируемыми руководством и реально действующими ценностями персонала в условиях турбулентной внешней среды. Механизм включает специализированные блоки (диагностический, коммуникативный, образовательный, мотивационный), обеспечивающие не просто провозглашение ценностей, а их операционализацию через конкретные поведенческие индикаторы и встраивание в HR-процессы (подбор, адаптацию, обучение, оценку, мотивацию), что позволяет трансформировать ценности из внешнего атрибута во внутренний регулятор деятельности сотрудников (п. 11. Паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент);

и новизну предложенных положений, а также их соответствие современным научным тенденциям и требованиям.

Важным аспектом является системный подход к формулировке выводов, основанный на тщательном анализе полученных данных и логической их интерпретации, что обеспечивает внутреннюю согласованность и обоснованность научных положений. В диссертации представлены конкретные рекомендации, которые базируются на полученных научных данных и анализе, что повышает их практическую ценность и реализуемость в управлении персоналом современных организаций.

Также обоснованность конкретных рекомендаций в диссертации подтверждается их тесной связью с авторскими научными данными, полученными в ходе научных экспериментов, аналитическими выводами и практическими результатами исследования.

Достоверность результатов, изложенных в диссертации, подтверждается комплексом факторов, свидетельствующих о их надежности и научной обоснованности. В ходе работы проведен тщательный анализ источников информации, что позволяет исключить возможные ошибки и искажения. Важным аспектом является применение экспериментальных, аналитических или моделирующих методов, подтверждающих практическую применимость и воспроизводимость результатов, которые в свою очередь представлены в научных трудах автора.

По результатам диссертационного исследования опубликовано 15 научных работ, из них 6 научных статей, опубликованы в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Кроме того, достоверность обеспечивается системным подходом к сбору и обработке данных, а также их статистической обработкой, что позволяет минимизировать влияние случайных факторов и повысить уровень доверия к выводам. Важную роль играет согласованность полученных данных с теоретическими положениями и существующими научными знаниями, что свидетельствует о внутренней логической последовательности и научной обоснованности исследования. В целом, достоверность результатов подтверждается их многократной проверкой, использованием современных методов и соответствием научным стандартам, что обеспечивает их надежность и практическую ценность.

Соответствие темы диссертационным требованиям, паспорту специальности ВАК

Диссертационное исследование проведено в рамках научной специальности 5.2.6 Менеджмент и соответствует направлениям научных исследований п. 11. Организационное поведение, социально-психологические

- для развития методов организационного поведения разработан методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации, который будет характеризовать модели поведения в желаемом направлении; иметь математическую формализацию оценки поведенческой модели и соотношения реального и желаемого состояния организационного поведения с учетом факторов внутренней и внешней среды (п. 11. Паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент);

- усовершенствован 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 (п. 11. Паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент);

- разработан адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современной организации, позволяющий в каждом конкретном случае определить направления приложения усилий при управлении организационным поведением в компании, осуществлять мониторинг хода реализации запланированных мероприятий, их корректировку, выстраивать эффективную систему мотивации. Авторский алгоритм учитывает не только влияние факторов внешней среды на функционирование современного предприятия, но и особенности коммуникационной, ценностной системы, организационной культуры предприятия (п. 11. Паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

Таким образом, новизна научных положений, выводов и рекомендаций заключается в их оригинальности, способности расширить границы знаний и предложить новые подходы к решению актуальных экологических проблем в государственном управлении.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в разработке и углублении теоретико-методологических основ исследования организационного поведения персонала путем уточнения его категориальной сущности и функциональной роли в процессах кадрового менеджмента; в разработке научно-обоснованных подходов к применению усовершенствованного инструментария регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия.

Практическая значимость исследования выражается в широком спектре возможностей применения разработанных рекомендаций и инструментов в деятельности современных организаций для решения кадровых проблем.

Разработанные положения и выводы прошли эмпирическую апробацию на материалах конкретных хозяйствующих субъектов и воплощены в виде комплекса практических рекомендаций. Данные рекомендации направлены на совершенствование моделей организационного поведения и их адаптацию в рамках кадрового менеджмента.

Отдельные положения и выводы исследования могут использоваться в учебном процессе при преподавании дисциплин высшей школы: «Организационная культура», «Организационное поведение», «Управление персоналом», а также при разработке курсов повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров. Таким образом, результаты диссертационного исследования представляют собой значимый вклад в развитие управления организационным поведением персонала.

Дискуссионные моменты, содержащиеся в диссертационном исследовании:

1) в диссертации автором аргументировано обосновано, что в российской управленческой культуре эффективны гибридные модели, сочетающие сильное лидерское начало с дозированным расширением автономии (с. 12, 90, 95 диссертации). При этом остаётся не в полной мере раскрытым вопрос – по каким критериям определяется оптимальная «доза» автономии для разных категорий персонала и подразделений;

2) в разделе 2.3 диссертации автором предложена процедура перевода ценностей в поведенческие индикаторы, включая критерии отбора и пилотную апробацию. Вместе с тем, следовало бы более детально показать, как обеспечивается содержательная валидность этих индикаторов для разных категорий персонала (руководители, специалисты, рабочие), и как учитывается должностная специфика;

3) в рамках предложенного инструментария регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия (п. 3.2 диссертации), на рисунке 37 (с. 201) представлена авторская схема «Четыре поля организационного поведения». Указано, что поля «компромисс» и «приспосабливаемость» наиболее приемлемы, а поле «конфронтация» деструктивно. При этом остаётся недостаточно раскрытым, какие именно управленческие воздействия и в какой последовательности способны обеспечить переход сотрудника или подразделения из деструктивного поля в конструктивное.

Перечисленные недостатки не снижают научную ценность полученных результатов и выводов диссертационного исследования. Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

Заключение: Диссертация Задоренко Ильи Олеговича «Интеграция методов организационного поведения в систему управления персоналом» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение

научной 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 Задоренко Илья Олегович заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Официальный оппонент:

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»



Плотников Владимир Александрович

«2» 10 2026 г.



Подпись руки заверяю

Начальник отдела кадров по работе
с персоналом управления кадров

Е.С. Петрова

« » 20 г.

191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32, литер А.

Рабочий телефон: 8 (812) 310-47-60.

Адрес сайта организации: <https://unecon.ru>.

E-mail: plotnikov.v@unecon.ru