

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

ОТЗЫВ

Председателя диссертационного совета
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Задоренко Ильи Олеговича «Интеграция методов
организационного поведения в системе управления персоналом»,
представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. – «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования. Организация эффективного управления в современных условиях предусматривает необходимость оптимизации взаимодействия людей на предприятиях, планирования и регулирования их действий с учетом последствий поведения персонала. Все чаще управленцы сталкиваются со сложностями в функционировании предприятий, вызванными влиянием организационного поведения индивидов, групп, функциональных структур на эффективность и результативность работы.

Механизм взаимодействия персонала на современных предприятиях является сложным. Основными особенностями организаций, как сложных структур с позиции организации работы, являются: сложность отраслевой структуры; разнообразие специализации и видов работ; много-вариантность производства; сложность технологических процессов; высокий уровень трудоемкости продукции и большие трудовые затраты. Персонал предприятий имеет сложную количественную и качественную структуру, значительный набор полномочий. Именно поэтому управление персоналом в современных условиях - сложный процесс и нуждается в особом подходе.

Своевременным и актуальным является исследование индивидуально-психологических характеристик личности, ее мотивации и отношения к различным составляющим трудового процесса, вертикальных и горизонтальных коммуникаций и межличностных отношений, тенденций организационного развития и реакций на изменения, что даст возможность идентифицировать и прогнозировать поведение персонала предприятий в конкретных ситуациях. Понимание того, что влияет на действия отдельных сотрудников предприятия, предоставит возможность управлять

организационным поведением как отдельных индивидуумов, так и групп и организации в целом.

Отдельные аспекты организационного поведения персонала рассматривались в работах многих зарубежных и отечественных ученых, в то же время вопросы, связанные с интеграцией методов организационного поведения в системе управления персоналом, за счет учета социальных норм, ценностей, традиций и стереотипов поведения, которые выступают самостоятельным адаптационным механизмом, компенсирующим дефицит стратегического управления, остаются открытыми.

Следовательно, систематическое исследование и совершенствование управления организационным поведением персонала представляет собой практико-ориентированную научную задачу, направленную на повышение производительности, лояльности и кадрового потенциала организаций в современных экономических и социально-технологических условиях. Что подчеркивает актуальность диссертационного исследования Задоренко И.О.

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 работе сформирована и разносторонне использована значительная и разнообразная по своему качественному составу фактическая база исследования, компоненты которой адекватно отражают различные аспекты управления организационным поведением персонала современного предприятия.

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

По результатам проведенных исследований опубликовано 15 научных работ общим объемом 6,25 п.л. (авторский вклад – 3,7 п.л.), в том числе 6 статей опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, рекомендуемых ВАК Министерства образования и науки РФ.

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 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.

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

- выявлены сущностные черты трансформирующегося организационного поведения в новых геополитических и социально-экономических условиях; неформальные институты определены как самостоятельный адаптационный механизм, компенсирующий фрагментацию формальных HR-практик (в отличие от зарубежных моделей, акцентирующих «силу HR-систем»);

- предложен организационно-управленческий механизм интеграции организационного поведения, ориентированный на диагностику и преодоление ценностных разрывов, операционализацию ценностей и их встраивание в HR-процессы, адаптированный к российской управленческой культуре;

- разработан методический подход к выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла организации с математической формализацией оценки разрыва между реальным и желаемым состоянием (аппарат нечётких множеств, метод анализа иерархий);

- усовершенствован инструментарий регулирования организационного поведения, включающий авторские матрицы выбора управленческих решений и интеграцию ценностных индикаторов в KPI и систему признания;

- разработан адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения, использующий цифровых агентов изменений и учитывающий тип организационной культуры, а также введены новые поведенческие предикторы адаптивности (цифровая проактивность, психологическая контрактная гибкость, смысловая интеграция).

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая ценность работы заключается в расширении и систематизации теоретической базы управления организационным поведением персонала в системе кадрового менеджмента.

Теория управления персоналом дополнена организационно-управленческим механизмом интеграции ценностей в кадровые процессы (подбор, адаптацию, обучение, оценку, мотивацию). Ключевым теоретическим элементом механизма является этап операционализации ценностей - перевода абстрактных принципов на язык конкретных, наблюдаемых и измеримых поведенческих индикаторов, что позволяет трансформировать ценности из внешнего атрибута во внутренний регулятор деятельности сотрудников.

Теория жизненного цикла организации уточнена через выделение приоритетных поведенческих детерминант (мотивация достижения/риска, лояльность, готовность к изменениям, неформальное лидерство, сплочённость команды, тип культуры, стиль лидерства) для каждого этапа (зарождение, рост, зрелость, спад). Предложена математическая формализация оценки разрыва между реальным и желаемым состоянием организационного поведения на основе теории нечётких множеств и метода анализа иерархий, что впервые обеспечивает количественную диагностику поведенческих моделей.

Теория управления изменениями дополнена адаптационным алгоритмом, который, в отличие от классических моделей, рассматривает в качестве центрального объекта управления ценностные разрывы, а не только неудовлетворённость. Алгоритм интегрирует учёт типа организационной культуры при выборе интервенций, операционализацию ценностей, непрерывную диагностику с использованием цифровых агентов изменений и вводит новые поведенческие предикторы адаптивности: цифровая проактивность, психологическая контрактная гибкость, смысловая интеграция.

Выявлены и теоретически обоснованы отличия российской модели организационного поведения, что развивает кросс-культурные теории

менеджмента и объясняет необходимость разработки гибридных моделей управления, сочетающих сильное лидерское начало с дозированным расширением автономии.

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.

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) в диссертации применяется широкий комплекс методов: Q12, OSAI, Q-методология, глубинные интервью, фокус-группы, социометрия. Автор убедительно показывает, что их комплексное применение повышает валидность диагностики. В то же время, хотелось бы увидеть более подробное обоснование того, почему для решения конкретных задач (например, выявления ценностных разрывов на этапе диагностики) был выбран именно этот набор методов, а не альтернативные (например, метод репертуарных решёток Келли, проективные методики, анализ Big Data коммуникаций). Сравнение с альтернативными диагностическими подходами и аргументация в пользу выбранного инструментария усилили бы методологическую обоснованность исследования.

2) автор предлагает важный этап управления организационным поведением - операционализацию ценностей через поведенческие индикаторы. В диссертации приведён общий алгоритм (экспертный анализ, критерии отбора, пилотная апробация, финальная спецификация). Однако за рамками остаётся вопрос о том, как именно разрешаются возможные конфликты между ценностями на уровне поведенческих индикаторов. Например, ценность «инновационность» может требовать готовности к риску, а ценность «стабильность» - минимизации отклонений. Более детальное описание механизма разрешения подобных ценностных коллизий существенно усилило бы практическую ценность диссертационной работы.

Перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов.

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

Вывод: Диссертация Задоренко Ильи Олеговича «Интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом» 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 Задоренко Илья Олегович заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент.

Председатель 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»

Проня

Проняева Людмила Ивановна

« 1 » 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: pronyayeva-li@ranepa.ru

