

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

члена 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

Актуальность темы диссертационного исследования И.О. Задоренко обусловлена фундаментальными трансформациями социально-экономической и геополитической среды, в которой функционируют современные российские организации. В отличие от кризисов 2008 и 2014 годов, носивших преимущественно финансово-экономический характер, текущий этап развития характеризуется одновременным воздействием разнородных дестабилизирующих факторов: санкционных ограничений доступа к международным рынкам труда и технологиям, релокации квалифицированных кадров, разрыва глобальных цепочек создания стоимости, а также исторического минимума безработицы, формирующего «рынок соискателя».

В этих условиях традиционные формальные практики управления персоналом, адаптированные под стабильные экономические условия, утрачивают свою системность и приобретают реактивный, фрагментированный характер. Инвестиции в долгосрочное развитие талантов замещаются краткосрочными стратегиями «переманивания» и повышения заработных плат. Это порождает научную проблему: существующий теоретический аппарат и эмпирические модели организационного поведения, разработанные в стабильных условиях или в контексте предыдущих кризисов, не в полной мере учитывают новую реальность.

Особую значимость исследованию придает акцент на роли неформальных институтов (ценностей, норм, традиций, стереотипов поведения) как проактивного компенсаторного механизма. В условиях, когда формальные HR-

практики фрагментируются, именно неформальные институты выступают самостоятельным адаптационным ресурсом, активирующимся без целенаправленного управленческого воздействия. Данный аспект остается недостаточно изученным в отечественной и зарубежной науке, что определяет научную новизну и своевременность диссертационного исследования.

Кроме того, актуальность работы усиливается ее практической направленностью на российскую специфику кадрового менеджмента. Классические зарубежные модели, ориентированные на низкую дистанцию власти и ценностное самоопределение работника, требуют существенной адаптации к российской культурной матрице, характеризующейся экстремально высокой дистанцией власти и высоким избеганием неопределенности. В связи с этим разработка организационно-управленческого механизма интеграции организационного поведения, учитывающего национальные особенности и новые геополитические реалии, представляет собой необходимость для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности российских предприятий.

Таким образом, тема диссертации И.О. Задоренко является актуальной, отвечает потребностям как теории менеджмента, так и практики управления персоналом в современных условиях, а ее исследование вносит значительный вклад в развитие концепции организационного поведения применительно к российской действительности.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

В совокупности принятых методологических мер создаётся прозрачная и воспроизводимая основа, обеспечивающая высокую прикладную значимость и надёжность полученных выводов. Практическая реализуемость разработанных инструментов подтверждена внедрением авторского инструментария управления организационным поведением с оценкой по набору ключевых показателей эффективности, что демонстрирует их применимость в реальных управленческих условиях. Статистические процедуры, включая факторный анализ, а также тестирование гипотез, выполнены в соответствии с признанными методологическими стандартами, что повышает внутреннюю валидность выводов. Многоконтекстный дизайн исследования снижает риск случайных связей и минимизируют вероятность ошибочных интерпретаций. Ограничения исследования и потенциальные источники систематической и случайной ошибки детально идентифицированы и описаны, что повышает прозрачность интерпретаций и корректность выводов. Достоверность и научная обоснованность исследования, таким образом, проявляются в системном применении многоуровневой методологии, объединяющей теоретический анализ, эмпирические данные и строгую статистическую обработку этих данных.

Соответствие темы диссертационным требованиям, паспорту специальности ВАК

Тема диссертационной работы выбрана по научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» и содержит положения и результаты, соответствующие: п. 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура.

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

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии научно-теоретических, методических и практических рекомендаций по интеграции методов организационного поведения в системе управления персоналом в современных условиях развития общества, бизнеса и рынка труда.

Приращение научного знания проявляется в следующих основных результатах диссертации:

1) 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;

2) 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 авторский подход направлен на диагностику и преодоление ценностных разрывов, возникающих в условиях турбулентной внешней среды, когда формальные HR-практики фрагментируются, а роль неформальных институтов возрастает; адаптирован к российской управленческой культуре с её высокой дистанцией власти и избеганием неопределённости, сочетая сильное лидерское начало с дозированным расширением автономии; обеспечивает операционализацию ценностей - перевод абстрактных принципов на язык конкретных, наблюдаемых и измеримых поведенческих индикаторов, понятных каждому сотруднику;

3) разработан методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла

современной организации. В отличие от существующих исследований, авторский подход: впервые фокусируется на детерминантах организационного поведения персонала с выделением конкретных поведенческих характеристик для каждого этапа жизненного цикла; предлагает математическую формализацию оценки поведенческой модели на основе теории нечётких множеств и метода анализа иерархий, позволяющую количественно измерять разрыв между реальным и желаемым состоянием организационного поведения;

4) 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;

5) разработан адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современной организации, который, в отличие от классических моделей управления изменениями, в качестве центрального объекта управления рассматривает ценностные разрывы, а не только неудовлетворённость текущим состоянием; требует обязательной операционализации желаемых моделей поведения через конкретные, наблюдаемые и измеримые поведенческие индикаторы с последующим встраиванием их в KPI и систему признания.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования

Диссертационное исследование «Интеграция методов организационного поведения в систему управления персоналом» имеет как теоретическое, так и практическое значение, обусловленное комплексностью подхода и прикладной направленностью разработанных инструментов.

Теоретическая значимость проявляется в систематизации и развитии научного аппарата, так организационно-управленческий механизм интеграции и развития организационного поведения в систему управления персоналом создаёт надёжную основу для дальнейшего развития HR-инструментов. В результате разработан методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации, что позволяет перейти от реактивного управления к проактивному формированию организационного поведения.

Практическая значимость выражается в создании набора пригодных к внедрению инструментов и алгоритмов, ориентированных на повышение эффективности управления организационным поведением персонала. Внедрение подтвердило прикладную эффективность разработанных решений, позволило 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.

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.

Дискуссионные моменты, содержащиеся в диссертационном исследовании

Оценивая диссертационную работу в целом положительно, следует отметить и имеющиеся в ней недостатки и дискуссионные моменты. К ним, в частности, можно отнести:

1. Научный и практический интерес представляет предложенный в диссертации организационно-управленческий механизм интеграции ценностей в систему управления персоналом, включающий их операционализацию через поведенческие индикаторы. Однако остаётся недостаточно раскрытым, как именно должны модифицироваться этапы диагностики, операционализации и внедрения для разных типов культур (адхократической, клановой, рыночной и др.). Например, для адхократической культуры акцент может смещаться на гибкость и минимальную регламентацию, тогда как для клановой - на коллективные формы обсуждения ценностей. Более детальная проработка вариативности механизма под каждый тип культуры усилила бы его применимость.

2. В адаптационном алгоритме интеграции организационного поведения автор предлагает использовать AI-ассистентов для непрерывной диагностики, персонализации коммуникации и выявления паттернов избегающего поведения. При этом остаются недостаточно освещёнными вопросы, связанные с обеспечением конфиденциальности персональных данных, этичностью постоянного мониторинга поведенческих реакций и возможным сопротивлением сотрудников внедрению таких цифровых инструментов. Кроме того, не описаны критерии оценки эффективности AI-агента и механизмы его взаимодействия с HR-специалистами в спорных ситуациях. Раскрытие этих аспектов позволило бы снизить риски его практического внедрения.

Тем не менее, перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов диссертационного исследования.

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

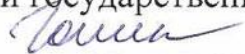
Вывод: Диссертация Задоренко Ильи Олеговича «Интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития теории менеджмента и практики управления персоналом, что соответствует 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.

Член диссертационного совета РАНХиГС

доктор экономических наук, профессор,

профессор кафедры экономики и управления организациями

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»



Голикова Галина Викторовна

«2» 10 2026г.

394018, г. Воронеж, Университетская площадь, д.1,

тел: +7 (473) 220-75-21,

адрес электронной почты: office@main.vsu.ru

