

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

ОТЗЫВ

члена диссертационного совета

Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Солодкина Вадима Владимировича «Совершенствование
стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании»,
представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. - «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации систем управления персоналом крупных компаний к быстро меняющимся социально-экономическим и культурным условиям, в которых возрастает роль дифференцированных мотивационных практик. Исследование направлено на создание воспроизводимого, адаптивного и практико-ориентированного набора решений, способствующего повышению эффективности управления человеческим капиталом в условиях современного рынка труда. Многообразие поколенческих ожиданий и межкультурных различий требует разработки инструментов, учитывающих специфику предпочтений разных возрастных и национальных групп, что делает универсальные подходы неэффективными. Цифровизация коммуникаций и HR-процессов усиливает потребность в оперативной аналитике и программных решениях для своевременной диагностики и корректировки стимулов.

Специфика крупных компаний в том, что их ресурсные преимущества и масштаб создаёт как дополнительные возможности, так и институциональные барьеры, что обуславливает необходимость исследования механизмов согласования интересов персонала и менеджмента. Одновременно масштаб и институциональная сложность корпораций порождают бюрократические барьеры, замедляют принятие решений и ограничивают оперативную персонализацию мер стимулирования, что снижает их воспринимаемую справедливость и эффективность. В больших организациях формируются жёсткие карьерные траектории и формальные процедуры, которые могут

препятствовать гибкому признанию индивидуальных достижений и самоидентификации сотрудников, усиливая риск демотивации и деиндивидуализации. Поэтому актуальность исследования в создании механизмах согласования интересов, формализованных каналах двусторонней обратной связи, адаптивных моделях распределения ресурсов и институтах «внутренней гибкости», позволяющих сочетать стандартизованные корпоративные практики с элементами индивидуальной настройки стимулов. В результате поиск баланса между централизованной координацией и локальной автономией становится ключевым условием повышения эффективности HR-стратегий в крупных компаниях.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Достоверность и научная обоснованность исследования обеспечены применением многоуровневой методологии, включающей теоретический анализ, эмпирические исследования, факторный анализ, а также подтверждение выводов с помощью статистически значимых критериев. Для верификации предложенных моделей и инструментов использованы репрезентативные выборки сотрудников крупных компаний. Практическая применимость разработанных методик подтверждена пилотным внедрением и тестированием авторского программного решения на эмпирических данных с оценкой эффективности в компании «Роснефть». Теоретические положения согласованы с современными подходами в области стимулирования персонала, организационной культуры и стратегического HR-менеджмента, что обеспечивает их методологическую сопряжённость и теоретическую согласованность. Применённые статистические и эконометрические методы, а также процедуры проверки гипотез выполнены в соответствии с общепринятыми стандартами научного исследования, что повышает внутреннюю валидность работы. Ограничения исследования подробно описаны, учтены поколенческие и культурные различия, а также влияние организационных реалий на интерпретацию результатов, что делает выводы более обоснованными и прозрачными. Наличие апробации результатов в практической деятельности компаний и включение разработок в образовательный процесс свидетельствуют о применимости и воспроизводимости подходов. В совокупности эти меры обеспечивают высокую степень достоверности и научной обоснованности представленных выводов и рекомендаций.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и теоретическом обосновании интегрированной структурно-логической модели стратегического управления персоналом для крупных корпораций, объединяющей поколенческий подход, авторскую методику «снизу-вверх», триаду методик оценки укрупнённых групп факторов и «треугольник» формирования адаптивных стратегий с последующей формализацией процесса в программном инструменте для оперативного принятия HR-решений.

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

- сформирована и теоретически обоснована структурно-логическая модель стратегического управления персоналом для крупных компаний, интегрирующая поколенческий подход и учёт отраслевой специфики крупных и малых предприятий для адекватного отражения ожиданий и предпочтений сотрудников разных поколений. Ключевым элементом модели является авторская «снизу-вверх» методология, обеспечивающая согласование интересов персонала, внутренних бизнес-факторов и внешних условий при формировании приоритетных направлений и инструментов стимулирования;

- разработан практико-ориентированный инструментарий для проектирования стратегий стимулирования в крупных компаниях, основанный на учёте влияния трёх укрупнённых групп факторов мотивации и реализующий авторский «снизу-вверх» подход, что позволило системно выделить и обосновать набор адаптивных мотивационных стратегий. В рамках инструментария предложены и апробированы концептуальные механизмы, такие как «треугольник формирования стратегий» и триада методик для оценки доминирующих групп факторов и интенсивности их влияния, обеспечивающие научную обоснованность рекомендаций и их практическую применимость при разработке корпоративных программ стимулирования;

- предложен поэтапный методический подход к формированию стратегий стимулирования в крупных компаниях, реализующий авторский «снизу-вверх» алгоритм на базе последовательной оценки трёх укрупнённых групп факторов мотивации и применения триады методик для выделения ключевых переменных. На основании факторного анализа и использования «треугольника формирования стратегий» методика позволяет определить преобладающие драйверы стимулирования персонала и сформировать пул адаптивных

стратегий стимулирования для последующей интеграции в общую HR-стратегию компании;

- усовершенствована модель процесса разработки стратегий стимулирования персонала крупных компаний, формализованная в виде авторского программного решения, что позволило на основе эмпирического тестирования генерировать оптимальные наборы инструментов и поддерживать обоснованное принятие управленческих решений. Отличительной особенностью модели является способность одновременно учитывать изменения ожиданий и предпочтений сотрудников, внутренние и внешние факторы, бюджетные ограничения и пороги эффективности, обеспечивая оперативную адаптацию стратегий стимулирования к реальным условиям компании.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость исследования заключается в разработке интегрированной структурно-логической модели стратегического управления персоналом, адаптированной к масштабам и специфике крупных корпораций, что восполняет существующий методологический разрыв между общими HR-концепциями и практикой крупных организаций. Введение поколенческого подхода и авторской методологии «снизу-вверх» углубляет теоретическое понимание дифференциации мотивационных предпочтений и механизмов согласования интересов сотрудников и менеджмента. Предложенные положениями теоретические конструкции создают основу для дальнейших эмпирических проверок и развития цифровых инструментов в стратегическом HR-менеджменте.

Практическая значимость исследования проявляется в создании прикладного инструментария и поэтапной методики «снизу-вверх», пригодных для непосредственного использования HR-служб и менеджмента крупных компаний при проектировании адаптивных программ стимулирования. Разработанные триада методик и «треугольник формирования стратегий» обеспечивают оперативную диагностику преобладающих мотиваторов и формируют обоснованный пул практических мер, учитывающих бюджетные ограничения и пороги эффективности. Формализованная модель и авторское программное решение позволяют тестировать сценарии, оптимизировать набор стимулов и быстро адаптировать управленческие решения при изменении ожиданий сотрудников или внешних условий. Внедрение результатов

способствует снижению текучести, а также сокращению затрат на подбор и адаптацию персонала. Предложенные подходы могут быть применены в корпоративной практике крупных компаний и образовательных программах по подготовке HR-менеджеров.

Дискуссионные вопросы и замечания. Признавая актуальность темы исследования, научную новизну и практическую значимость его основных результатов, следует отметить вместе с тем, что ряд положений настоящей работы требуют дискуссии и уточнения:

1). Автор на стр.65 диссертации констатирует «Существует также подход коллективной договоренности, которым руководствуются крупные компании, подразумевающий заключение соглашения между менеджментом и представителями сотрудников. Данные договоренности усиливают стандарты оплаты труда, его охраны, социального страхования и прочих важных для сотрудников условий». Здесь следует отметить, что при внедрении коллективных договорённостей необходимо обеспечить их легитимность и представительность сторон, юридическую и институциональную корректность (согласование с трудовым и социальным правом), прозрачные процедуры переговоров и контроля исполнения, а также предусмотреть механизмы гибкой корректировки и мониторинга, чтобы соглашения усиливали социальную защиту без создания чрезмерной ригидности и рисков для оперативной адаптивности компании. Этот момент можно считать не замечанием, а элементом дискуссии.

2). На стр. 133 автор констатирует «Еще одна группа факторов - это рабочие процессы, требующие своей стандартизации. Чётко определенные и стандартизированные бизнес-процессы могут повысить эффективность работы сотрудников. При этом необходимо обеспечить гибкость процессов, что позволит сотрудникам адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям компании». В качестве замечания (дискуссионного момента) здесь мы видим противоречие в суждении автора. Противоречие заключается в одновременном требовании строгой стандартизации процессов и их высокой гибкости, то есть первая стремится к жёсткому регламенту и предсказуемости, вторая предполагает адаптивность и локальную вариативность, что при некорректной реализации ведёт к конфликту целей. Ошибка состоит в предположении, что стандартизация и гибкость достигаются самопроизвольно. На практике требуется проектирование модульных процессов с чёткими базовыми правилами и встроенными механизмами исключений,

делегированием принятия решений и постоянной системой обратной связи для балансирования дисциплины и адаптивности.

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

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

Вывод: Диссертация Солодкина Вадима Владимировича «Совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании» 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 Солодкин Вадим Владимирович заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент.

Член диссертационного совета РАНХиГС
доктор экономических наук, профессор,
заместитель директора Нижегородского института
управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская
академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации»



Яшин Сергей Николаевич

« 13 » 10 2026 г.

603950, г. Нижний Новгород, проспект Гагарина, д. 46

Телефон 89063582449

Адрес электронной почты: jashinsn@yandex.ru

Подпись Яшина С. Н.
Зам. зам. отделе

