



Россия, Республика Татарстан, 420111, г. Казань, ул. Московская, 42
телефон: 8 (843) 232-00-22, факс: 8 (843) 233-00-23
ОКПО 34744628, ОГРН 1021602842095, ИНН/КПП 1654020511/165501001
e-mail: antonova@ieml.ru, www.ieml.ru

№ 238-III от 02.09.2026.

на исх. № _____ от _____

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор ЧОУ ВО «Казанский
инновационный университет имени В.Г.
Тимирязова (ИОУП)»

кандидат экономических наук, доцент
Тимирязова А.В.

«02» сентября 2026 года



В диссертационный совет 24.2.386.07
при ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

на диссертацию Беляевой Наталии Петровны

на тему: «Управление мотивацией персонала на основе совершенствования
организационной культуры», представленную на соискание ученой степени

кандидата экономических наук по специальности

5.2.6 – Менеджмент (экономические науки)

Актуальность избранной темы диссертации:

В настоящее время многочисленными исследованиями определено, что существует тесная взаимосвязь мотивации персонала в рамках сложившейся организационной культуры с результатами менеджмента. От понимания механизма взаимовлияния мотивации и организационной культуры в значительной степени зависит результативная полезность системы менеджмента. Поэтому для российских предприятий остро встают вопросы развития мотивации на основе сильной прогрессивной организационной

культуры, как потенциальной основы для дальнейшего совершенствования менеджмента, а также повышения результативности и эффективности систем менеджмента и управления персоналом.

Актуальность выбранной темы исследования является несомненной, поскольку она посвящена развитию теоретических и методических основ управления персоналом во взаимосвязи с мотивацией и организационной культурой.

Значимость проблемы и недостаточная ее разработанность для предприятий России определяют актуальность темы исследования диссертационной работы Беляевой Н.П.

Цель диссертационного исследования состоит в решении комплексной научной проблемы, связанной с совершенствованием управления персоналом, повышением его результативности и эффективности во взаимосвязи с развитием мотивации на основе организационной культуры.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации:

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационном исследовании, обеспечивается комплексным подходом, основанным на глубоком и системном анализе фундаментальных трудов как отечественных, так и зарубежных ученых, работавших в смежных областях знания. Автор демонстрирует уверенное владение теоретическим наследием в сфере менеджмента, управления персоналом, классической и современной теории мотивации, а также в области организационной культуры. Это позволяет ему не просто опираться на существующие концепции, но и творчески их переосмысливать, выстраивая собственную теоретическую конструкцию, адекватную целям и задачам работы.

Методологическая база исследования характеризуется продуманной комплексностью и многоуровневостью. Ее прочный фундамент составляют

универсальные общенаучные методы познания, такие как логический анализ, позволивший выстроить непротиворечивую систему аргументации, и метод классификации, использованный для структурирования элементов организационной культуры, индикаторов показателей управления персоналом. На этом базисе выстроен следующий уровень, состоящий из специализированного научного инструментария, адаптированного к специфике предметной области. В его числе — методика формирования мероприятий по повышению удовлетворённости работников, анкеты и методы оценки, давшие возможность перевести качественные характеристики в измеримые количественные показатели; а также методы причинно-следственного моделирования, с помощью которых были выявлены и наглядно представлены внутренние связи между элементами разработанных систем и алгоритмов.

Достаточная глубина проведенного анализа, проявляющаяся в детальном рассмотрении ключевых понятий и релевантности привлекаемого эмпирического материала, в сочетании с доказанной корректностью применения всего спектра исследовательских методов, обеспечивает высокий уровень внутренней согласованности работы. Эта системность и методическая строгость являются надежным основанием для того, чтобы считать полученные автором выводы и научные положения не только логически выверенными, но и научно аргументированными, что в конечном итоге подтверждает их обоснованность и достоверность для академического сообщества и потенциальных практиков.

Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций:

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сделанных в диссертации Беляевой Н.П. подтверждаются:

- использованием в качестве теоретической и методологической основы исследования результатов фундаментальных и прикладных научных

работ в области общего менеджмента, управления персоналом, теории мотивации и организационной культуры, а также материалов, собранных автором в ходе исследования предприятий;

- адекватным использованием общенаучных методов исследования при решении теоретических и прикладных задач, включая методы диалектики, методы системного анализа, логического моделирования, приемов анкетирования и агрегирования. Постановка и доказательство рабочих гипотез выполнялось на основе приемов классифицирования, анализа причинно-следственных связей, логического анализа и сопровождалось содержательной интерпретацией;
- апробацией выдвинутых положений и полученных результатов на ряде предприятий.

Достоверность результатов исследования подтверждается их апробацией на международных и всероссийских научно-практических конференциях, а также публикацией основных положений в 9 научных работах, 3 из которых – в рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК. Научная новизна работы определяется комплексным характером исследования, направленного на развитие теоретических и методических основ управления персоналом на основе совершенствования организационной культуры.

К наиболее значимым результатам, обладающим научной новизной, относятся:

1. Важным результатом для развития теории управления персоналом выступает сформированный автором механизм мотивации, рассмотренный как целостная система субъектов работников и организации, целей, процессов и результатов (п. 1.2 рис. 3, стр. 31) с акцентом на достижение сбалансированных целей всех субъектов. На основе механизма разработана модель управления мотивацией (рис. 4, стр. 33), интегрирующая требования заинтересованных сторон, внешние и внутренние факторы,

процессы мотивации, ресурсное обеспечение, полный управленческий цикл и результирующие продукты, что является теоретической базой для дальнейших разработок диссертации.

2. Одним из важных результатов является разработка комплексного показателя результатов мотивационных процессов (п.1.3, формула 1, стр. 55), на основе которого возможно оценка эффективности мотивационных процессов (п.1.3, формула 2, стр. 56), также представляет интерес когнитивная модель взаимосвязи понятий управления персоналом (рис.5 стр.60).

3. Для раскрытия понятия организационной культуры сделаны теоретические разработки уточненной классификации элементов организационной культуры (таблица 7, стр.74-75) и предложена анкеты с дополненным составом показателей организационной культуры (таблица 8, стр.83).

4. Для обоснования влияния организационной культуры на механизм мотивации разработаны авторские причинно- следственные модели, а именно концептуальная модель взаимосвязи мотивации персонала и организационной культуры в достижении стратегических результатов менеджмента (рис.9 стр.94), укрупненный механизм влияния организационной культуры на результаты управления мотивацией в организации (рис.10 стр.101), концептуальный механизм развития мотивации путем совершенствования организационной культуры (рис.11 стр.104), которые необходимы для разработки методических рекомендаций.

5. Главным результатом диссертационного исследования является разработка авторской методики по развитию мотивации персонала во взаимосвязи с организационной культурой, включающая: последовательность этапов по формированию мероприятий для повышения удовлетворённости персонала на основе анализа потребностей и удовлетворённости персонала во взаимосвязи с организационной культурой, а также проектно-портфельный анализ выбора проектов мероприятий по мотивации персонала,

основанных на изменениях организационной культуры; значимость методики состоит в обеспечении результатов для развития систем мотивации, что подтверждено апробацией на ряде предприятий.

Значимость для науки и производства полученных автором результатов:

Теоретическая значимость работы заключается в развитии теоретических положений и концептуальных моделей в области управления персоналом и мотивации. Разработанные автором модели и алгоритмы вносят вклад в теорию менеджмента.

Практическая значимость диссертации обусловлена формированием конкретных методических рекомендаций и инструментов для организаций. Предложенная методика повышения удовлетворённости персонала на основе совершенствования организационной культуры может быть использована для совершенствования управления персоналом и эффективности менеджмента. Результаты работы также применимы в учебном процессе при преподавании дисциплин «Мотивация персонала», «Управление персоналом», «Системы менеджмента».

Диссертационная работа представляет собой законченное научное исследование. Структура работы соответствует поставленным цели и задачам. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Автореферат адекватно отражает основное содержание диссертации.

Замечания и недостатки, присутствующие в диссертационной работе:

1. При всей теоретической разработанности модели управления мотивацией (рис. 3, стр. 31) было бы уместно дополнительно раскрыть практическое взаимодействие структурных подразделений организации для реализации модели, в частности на стадиях планирования, контроля,

мониторинга и актуализации мероприятий.

2. Вызывает вопрос представленная классификация показателей управления персоналом (табл. 2, стр.46-48), в которой можно было бы более детально раскрыть сущность разделения на классификационные группы и их взаимосвязь между собой, что позволило бы обосновать выделенные пять принятых ключевых показателей управления персоналом.

3. Хотя автор справедливо предлагает использовать комплексные результаты систем мотивации, в работе не раскрыты потенциальные проблемы данного подхода, и главная из них это обоснование принятого многомерного комплексного показателя результатов мотивации в виде функции единичных показателей, так же требуется анализ вида данной функции.

4. Апробация предложенных методик, хотя и проведена на ряде промышленных предприятий, могла бы быть более репрезентативной с точки зрения охвата различных секторов экономики.

5. Представленная в п.3.1 методика повышения удовлетворённости персонала (рис.12, стр. 110) требует более четкой пошаговой формализации, чтобы быть адаптированной к практическому применению в организациях.

Вместе с тем, указанные замечания не снижают общего высокого уровня диссертационного исследования и его научно-практической ценности.

Диссертация Беляевой Наталии Петровны является самостоятельно выполненной, завершённой научно-квалификационной работой. Содержащиеся в ней выводы и научные положения обладают новизной, а разработанные рекомендации – теоретической и практической значимостью.

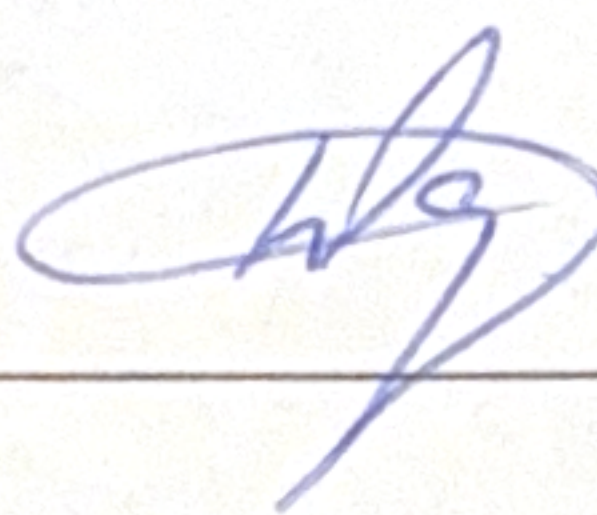
Диссертация соответствует критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней, а ее содержание – паспорту научной специальности 5.2.6 – Менеджмент (п. 11, 23).

На основании изложенного, считаю, что диссертация Беляевой Наталии Петровны на тему «Управление мотивацией персонала на основе совершенствования организационной культуры» заслуживает высокой

оценки, а ее автор – Беляева Наталия Петровна – достойна присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент.

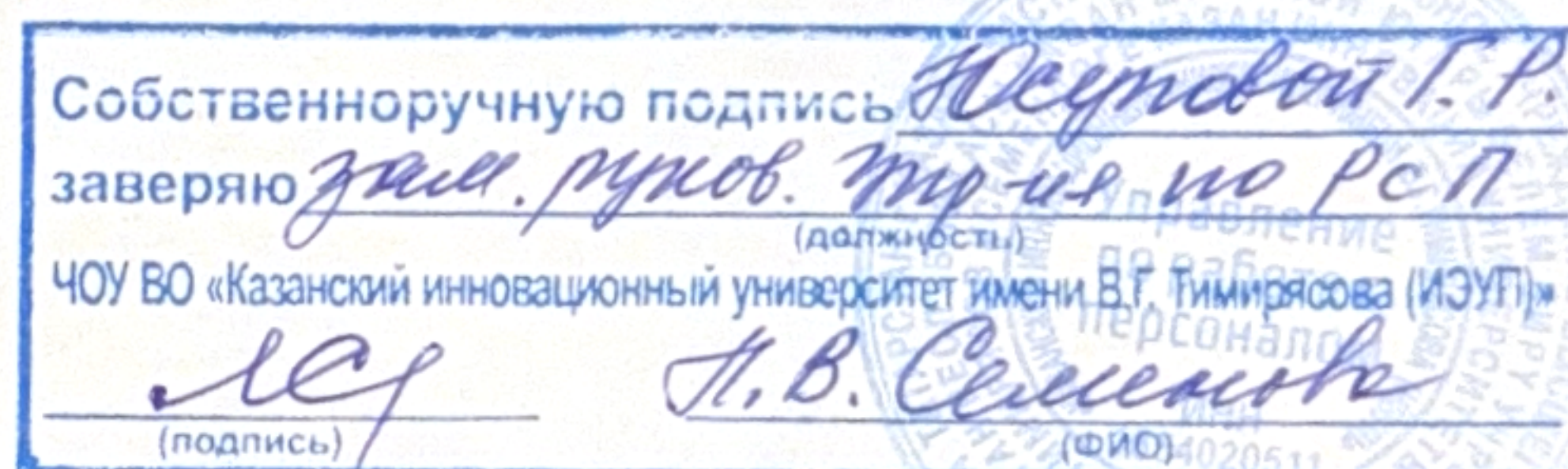
Отзыв рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента и маркетинга Частного образовательного учреждения высшего образования «Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова (ИЭУП)» (протокол №1 от 02.09. 2026 г.).

Заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга
к.э.н., доцент



/Г. Р. Юсупова/

« 2 » 09 2026



Контактная информация:

Частное образовательное учреждение высшего образования «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова

420111, г. Казань, ул. Московская, д. 42,

Телефон: +7 (843) 231-92-90

Факс: +7 (843) 292-61-59

Эл. почта: info@ieml.ru