

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА 24.2.386.07,
СОЗДАННОГО НА БАЗЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ», МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ РФ, ПО ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ
КАНДИДАТА НАУК

аттестационное дело № _____

решение диссертационного совета от «22» сентября 2026 года № 23-3/26

о присуждении **Беляевой Наталии Петровне**, гражданину Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация **«Управление мотивацией персонала на основе совершенствования организационной культуры»** по специальности 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки) принята к защите 01 июля 2026 года, протокол № 23-2/26 диссертационным советом 24.2.386.07 на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Министерство науки и высшего образования РФ (191023, г. Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, приказ о создании диссертационного совета № 1385/нк от «28» октября 2022 г.).

Соискатель Беляева Наталия Петровна, 21 ноября 1980 года рождения.

В 2003 году Беляева Наталия Петровна окончила Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Петербургский государственный университет путей сообщения», где была присуждена квалификация экономист-менеджер по специальности «Экономика и управление на предприятии».

В 2023 г. зачислена в ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» в Институт подготовки и аттестации научно-педагогических кадров соискателем для написания кандидатской диссертации по специальности 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки) на кафедру проектного менеджмента и управления качеством.

С 2024 г. по настоящее время Беляева Н.П. работает в должности ассистента кафедры проектного менеджмента и управления качеством ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Справка о сдаче кандидатских экзаменов выдана 30.03.2026 года №06.03-19/143.

Диссертация выполнена на кафедре проектного менеджмента и управления качеством федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Министерство науки и высшего образования РФ.

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор Леонова Татьяна Иннокентьевна, профессор кафедры проектного менеджмента и управления качеством ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Официальные оппоненты:

Дашкова Екатерина Сергеевна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и основ управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет».

Трофимова Наталья Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»

Официальные оппоненты дали положительные отзывы на диссертацию.

Выбор официальных оппонентов обосновывается назначением компетентных в области управления и мотивации персонала, теории организационной культуры и удовлетворенности персонала, теории менеджмента и систем управления ученых и специалистов, имеющих публикации в этой сфере исследования и выразивших свое согласие.

Ведущая организация:

Частное образовательное учреждение высшего образования «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова» (г. Казань), в своем положительном заключении, составленном и подписанном заведующей кафедрой менеджмента и маркетинга Г.Р. Юсуповой, одобренным 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 года) указали, что диссертационное исследование Беляевой Наталии Петровны на тему: «Управление мотивацией персонала на основе совершенствования организационной культуры», представленное на соискание ученой степени кандидата экономических наук, полностью соответствует требованиям, установленным пунктами 9-14 п. Положения о присуждении ученых степеней, утверждённого Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. №842 (ред. от 25.01.2024 г.), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки).

Выбор ведущей организации (с ее согласия) обусловлен ее достижениями в отрасли науки, которой посвящена диссертационная работа и способностью определить научную и практическую ценность исследования соискателя.

Наиболее существенные положения и результаты диссертационного исследования нашли отражение в девяти научных работ общим объемом 5,21 п.л. (личный вклад – 3,01 п.л.), в том числе в трех статьях в журналах перечня журналов, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, общим объемом 2,57 п.л. (авторским объемом 1,97 п.л.)

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России:

1. Беляева, Н. П. Организационная культура: понятие, типология, модель управления / Н. П. Беляева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 5(146). – С. 30-37. 0,79 п.л.
2. Беляева, Н. П. Формирование системы управления мотивацией в

организации / Н. П. Беляева // Журнал правовых и экономических исследований. – 2025. – № 2. – С. 471-479. 0,89 п.л.

3. Беляева, Н.П. Исследование взаимосвязи удовлетворённости персонала и уровня развития организационной культуры / Н.П. Беляева, Т.И. Леонова, А.Э. Мороз // Теория и практика общественного развития. - 2025. -№ 12.- С. 164–172. 0,89 п.л. (авторских – 0,29 п.л.)

В диссертации отсутствуют недостоверные сведения об опубликованных соискателем ученой степени работах, в которых изложены основные научные результаты диссертации.

На диссертацию и автореферат поступили отзывы (все отзывы положительные):

1) ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч -Бруевича», отзыв подписал Заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством, профессор Макаров Владимир Васильевич. Замечания: 1. Исследование надо начинать с анализа проблем управления мотивацией, а затем разрабатывать гипотезы путей их решения. 2. В отношении методов анкетирования, можно отметить, что достоверность и надежность выводов, базирующихся на результатах опросов, существенно зависит от количества опрашиваемых и их характеристик. Между тем, в автореферате не приводятся какие-либо рекомендации по организации и проведению опросов.

2) ФГБОУ ВО «Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова», профессор кафедры стратегического управления высокотехнологичными предприятиями, доктор экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством, Семенов Виктор Павлович. Замечание: В автореферате недостаточно ясен следующий момент: на стр. 14-15 при рассмотрении организационной культуры автор не указывает, каким принципам и требованиям должен удовлетворять объективный подход к ее оценке.

3) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)», отзыв подписал профессор кафедры управления качеством и стандартизации, доктор экономических наук по научной специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством Светлана Николаевна Кузьмина. Замечание: Из автореферата не ясно, насколько разработанная методика развития мотивации и организационной культуры в системе менеджмента может применяться для других организаций различных масштабов и отраслей, т.к. апробация проведена на базе нескольких предприятий.

4) ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», отзыв подписал преподаватель факультета среднего профессионального образования, кандидат экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством Бурылов Василий Сергеевич. Замечания: 1. Недостаточно полно раскрыты методические аспекты, связанные с оценкой результативности и эффективности управления персонала. 2. В автореферате не освещен такой практический аспект,

связанный с необходимостью и возможностью внедрения предложенной методики на предприятии в связи с ее возможной трудоемкой реализацией.

5) ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна» (ФГБОУ ВО СПбГУПТД), отзыв подписал профессор кафедры экономики и финансов, доктор экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции) Мкртчян Тамара Рубеновна. Замечание: В общих рекомендациях исследования модели взаимосвязи организационной культуры, менеджмента и мотивации на стр. 18 не раскрыты обратные связи и актуализация целей. На наш взгляд необходимы пояснения, какие обратные связи могут рассматриваться, в чем заключается их анализ, какие и каким образом осуществляется актуализация целей.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:

определен:

– комплексный показатель результатов мотивации, включающий ключевые показатели: текучесть кадров, производительность труда, удовлетворённость, лояльность и вовлеченность работников, представляющий многомерную функцию, которая может иметь различную природу; определен общий критерий оценки эффективности как эластичности динамики соотношения роста результатов мотивации и мотивирующих факторов, а также частный критерий эффективности мероприятий (стр.49–56);

обоснован:

– базовый характер показателя удовлетворённости на основе когнитивного анализа взаимосвязей ключевых показателей результатов мотивационных процессов, позволяющий на основе математической интерпретации представить показатель удовлетворённости персонала, как независимый показатель для мотивации, а также выявить силу его влияния на показатели текучести кадров, производительности труда, лояльности и вовлеченности работников, а также общий комплексный показатель (стр. 57–62);

предложены:

– модель системы управления мотивацией, соответствующая принципу «вход-процесс-выход» и включающая функции управления (планирования, организации, контроля и актуализации) и выделенные автором четыре группы процессов мотивации, что делает модель теоретической основой для формирования систем мотивации в организациях любых отраслей экономики (стр. 32–38);

– многоуровневая теоретико-методическая модель взаимосвязи организационной культуры с системой менеджмента, включающая диалектическое взаимодействие элементов по блокам: организационной культуры, менеджмента, мотивации и потребностей работников, образующих восемь ключевых причинно-следственных взаимосвязей, позволяющих сформулировать методику развития мотивации в системе менеджмента (стр.93-96);

– уточненная классификация составляющих элементов формирования

организационной культуры, включающая материальные формы, ценностные принципы, коммуникации и поведение, раскрыты видимые и латентные составляющие по всем элементам, что необходимо для развития мотивации персонала в системе менеджмента (стр.73-75)

- расширенная анкета оценки организационной культуры с учетом социальных отношений в коллективе (патологий, конфликтов, отношений), позволяющая провести более достоверную оценку культуры организаций различных отраслей экономики (стр. 81–84);

разработаны:

- механизм мотивации, представленный как взаимодействие субъектов (организации и работника), направленное на объект (мотивацию) через формирование побуждающих инструментов (потребностей и стимулов) для достижения согласованных целей работника, как его удовлетворённости и целей организации, связанных с текучестью кадров, производительностью труда, лояльностью и вовлеченностью работников, лежащий в основе системы управления мотивацией(стр.29–31);

- концептуальный механизм развития мотивации путем совершенствования организационной культуры, увязывающий мотивы и удовлетворённость работника, стимулы и уровень организационной культуры, а также направления совершенствования организационной культуры для мотивации на основе выявленных взаимодействий (стр.100-106);

- методика по развитию мотивации персонала в части повышения удовлетворённости работников на основе совершенствования организационной культуры, включающая последовательность этапов: постановки задачи, выявления потребностей работников и степени их удовлетворённости, анализа и диагностики организационной культуры, формирования мероприятий для повышения удовлетворённости персонала на основе анализа потребностей и удовлетворённости персонала во взаимосвязи с организационной культурой (стр.108-122);

- проектно-портфельный анализ выбора проектов мероприятий по мотивации персонала, основанных на изменениях организационной культуры, включающий пошаговый алгоритм формирования портфеля инвестиций по возможным критериям полезности или экономической эффективности с учетом монетизации (стр. 147-150);

Теоретическая значимость исследования состоит в приросте знаний общей теории менеджмента в части управления персоналом, мотивации персонала и организационной культуры, в частности:

изложены:

- основы построения систем управления мотивацией персонала и организационной культуры, включающие классические элементы систем управления, интерпретированные с учетом специфики объекта управления мотивацией и организационной культуры, такие как: вход, внешние факторы и ресурсы, процессы, выход и обратную связь, управленческие функции планирования, организовывания, контроля и актуализации;

- развернутая концепция управления мотивации на основе совершенствования организационной культуры, включающая особенности

механизма развития мотивации во взаимосвязи с организационной культурой, такие как взаимосвязь мотивов работников и стимулов организационной культуры, а также их влияние на формирование областей улучшения мотивации;

раскрыты:

- методологические принципы повышения удовлетворённости персонала на основе совершенствования организационной культуры;
- многомерный подход к формированию комплексного показателя результатов мотивации персонала.

Значение полученных соискателем результатов исследования для практики заключается в формировании методических рекомендаций по:

- комплексному управлению мотивации на основе совершенствования организационной культуры,
- по повышению удовлетворённости персонала на основе анализа потребностей и удовлетворённости персонала во взаимосвязи с организационной культурой,
- формированию портфеля проектов мотивации персонала на основе критериев полезности и экономической эффективности.

Разработанные инструменты могут быть применены организациями для развития своей деятельности в области мотивации персонала на основе совершенствования организационной культуры.

Оценка достоверности результатов исследования определяется используемыми в работе апробированными и общепризнанными научными методами, опорой на положения теории менеджмента, управления персоналом, действующие нормативно-правовые акты РФ, стандарты в области менеджмента качества и управления персоналом (ГОСТ Р ИСО 9001 -2015 и др.), а также на статистические данные и материалы практической деятельности предприятий.

Личный вклад соискателя состоит в:

- проведении комплексного теоретико-методологического анализа проблем управления и мотивации персонала на основе совершенствования организационной культуры;
- разработке оригинальных моделей, алгоритмов и методик управления персоналом и мотивации во взаимосвязи с организационной культурой;
- апробации результатов исследования на предприятиях, а также на конференциях;
- формулировании практических рекомендаций, имеющих значение для совершенствования мотивации персонала и организационной культуры.

В ходе дискуссии выступили профессор Плешакова Е.Ю. и профессор Фирова И.П., которые в своем выступлении отметили, что положения диссертационной работы научно обоснованы, практическая реализация предложений сформулирована и работа полностью соответствуют требованиям, предъявляемым к диссертационным исследованиям. В ходе дискуссии прозвучали предложения для дальнейшего исследования:

Профессор Фирова И.П. высказалась о том, что если есть оценочный подход, если мы можем оценить результативность и эффективность, то к этим результатам можно относиться с доверием. В силу ограниченности объема автореферата Вам не

удалось в автореферате сконцентрировать подходы к оценке результативности и эффективности Ваших методических аспектов. Соискатель Беляева Н. П. согласилась с членами совета и поблагодарила их.

На заседании «22» сентября 2026 года, протокол № 23-3/26 диссертационный совет принял решение за новые научно обоснованные теоретические и методические положения в области управления и мотивации персоналом на основе совершенствования организационной культуры, имеющие существенное значение для развития страны, присудить **Беляевой Наталии Петровне** ученую степень кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки).

При проведении тайного голосования (очная форма заседания) диссертационный совет в количестве 12 человек, из них 7 – докторов наук по профилю рассматриваемой диссертации (5.2.6 – Менеджмент (экономические науки)), участвовавших в заседании из 13 человек, входящих в состав совета, дополнительно введены на разовую защиту – 0 человек, проголосовали: за – 12, против – нет, недействительных бюллетеней – нет.

Председатель
диссертационного совета 24.2.386.07,
доктор экономических наук,
профессор



Горбашко Елена Анатольевна

Ученый секретарь
диссертационного совета 24.2.386.07,
доктор экономических наук,
профессор

Головцова Ирина Геннадьевна

22 сентября 2026 г.