

Отзыв официального оппонента

доктора экономических наук, доцента Бармуты Каринэ Александровны
о диссертации Гламазды Артема Витальевича на тему: «Совершенствование
социально-психологических технологий кадрового менеджмента в
организациях малого и среднего бизнеса», представленной на соискание учёной
степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования

Система кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса функционирует в условиях специфической организационной логики. С одной стороны, сокращение управленческой дистанции обеспечивает высокую оперативность взаимодействия руководства с трудовым коллективом. С другой стороны, жесткие ресурсные ограничения и дефицит времени существенно повышают цену управленческой ошибки. Внезапное выбытие ключевых специалистов, формирующих клиентскую базу или выполняющих межфункциональную координацию, способно нарушить устойчивость бизнес-процессов. В то же время нерациональное распределение должностных обязанностей приводит к снижению качества операционной деятельности и росту психоэмоциональной нагрузки на персонал. Это актуализирует необходимость рассмотрения социально-психологического состояния коллектива не как вторичного фактора, а как ключевого показателя, определяющего экономические результаты предприятия.

Существенной научно-практической проблемой является разрозненность кадровых мероприятий и отсутствие их системной связи. Так, прямая материальная мотивация теряет эффективность при отсутствии ясных и понятных критериев оценки труда, а инвестиции в обучение персонала не приносят окупаемости, если новые компетенции не востребованы в текущей операционной практике. Кроме того, оказывающие негативное влияние организационные конфликты, зачастую интерпретируемые менеджментом как межличностные разногласия, на поверку оказываются следствием противоречивости управления – дублирования функций и размывания зон ответственности. Изложенное требует смещения фокуса исследований с анализа исключительно проблемного (нетипичного) поведения сотрудников на комплексную оценку качества принимаемых кадровых и управленческих решений.

В диссертационном исследовании А. В. Гламазды системно раскрывается взаимосвязь процессов мотивации, управления конфликтами, обучения персонала и лидерства с комплексной диагностикой организационной среды и последующей оценкой результативности внедренных изменений. Автор справедливо доказывает, что для организаций малого бизнеса критически важна строгая последовательность управленческих действий. Руководитель

должен четко определить приоритетность решения возникающих проблем, сопоставить их с ресурсными возможностями предприятия, а также осуществить адресную декомпозицию ответственности за проведение организационных изменений. Рассматриваемая работа предлагает перейти от набора кадровых мероприятий к целостному, управляемому процессу их выбора и адаптации.

Обращение автора к инструментарию нейроманеджмента привносит в исследование важный прикладной аспект. Данные объективного контроля уровня внимания и нагрузки сотрудников позволяют существенно конкретизировать специфику трудных рабочих ситуаций при их сопоставлении с характером выполняемых задач, условиями труда и результатами организационной диагностики. При этом предметная область исследования полностью сохраняется в границах управленческой науки: оценке подлежат управленческие действия руководителей и характер социально-экономических отношений в коллективе. Ценность предложенного подхода определяется не самим фактом применения аппаратных средств диагностики, а степенью обоснованности и эффективностью последующего выбора кадровых мероприятий, разработанных на основе полученных данных.

Исследование соединяет теоретическую постановку вопроса с анализом управленческой практики российских предприятий. Автор последовательно рассматривает развитие соответствующих подходов, изучает их применение в организациях разного профиля, формулирует дорожную карту и проверяет отдельные предложения в действующих компаниях. Такая постановка актуальна для специальности 5.2.6 «Менеджмент», поскольку синергетически охватывает ключевые области ее предметного поля: организационное поведение, современные технологии управления человеческими ресурсами и систему опережающего развития управленческих кадров, выступающих ключевыми субъектами реализации предложенных решений.

Область исследования

Объектом исследования выступает система кадрового менеджмента организаций малого и среднего бизнеса. Предмет определён как организационно-управленческие отношения и процессы, возникающие при совершенствовании социально-психологических технологий: взаимодействие руководителей и работников, выбор способов воздействия на организационное поведение, исполнение принятых решений. Такое разграничение существенно. Автор изучает не изолированные психологические свойства человека, а управленческую работу, в которой эти свойства и отношения между людьми необходимо учитывать.

Содержание трёх глав соответствует избранному предмету исследования. В первой главе соискатель систематизирует базовый понятийный аппарат и формирует компонентный состав инструментария кадрового менеджмента. Вторая глава посвящена исследованию условий и специфики их применения в секторе малого и среднего бизнеса. В третьей главе раскрывается алгоритм внедрения разработанных решений и представляется аппарат оценки результативности кадровых изменений.

Обоснованный автором последовательный переход от анализа ситуации к этапу целенаправленного управленческого действия позволяет квалифицировать выполненную работу как завершённое исследование целостного механизма кадрового менеджмента.

Содержание диссертационного исследования соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент». Научные положения и результаты работы лежат в предметном поле специальности и отвечают пунктам 11, 23 и 25 ее паспорта. В работе изучаются организационное поведение, лидерство, конфликты и культура взаимодействия; методы управления человеческими ресурсами; формирование и развитие управленческих кадров. Рассмотрение нейрокогнитивной диагностики дополняет исследование, так как автор обращается к её результатам как к возможному дополнению данных, необходимых для выбора и корректировки кадровых решений, тогда как цель, критерии оценки и ответственность за решение остаются управленческими.

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций

Обоснованность выводов соискателя подтверждается системной логикой всего исследования. Автор выстраивает последовательную траекторию: от анализа управленческих и поведенческих подходов и классификации инструментов менеджмента к изучению специфики американской, немецкой, шведской и японской моделей управления. Компаративный анализ зарубежного опыта служит методологической базой для оценки возможностей его адаптации в российских реалиях. Такой подход обеспечивает органичный переход к исследованию конкретных условий, в которых функционируют отечественные предприятия малого и среднего бизнеса.

Основные понятия первой главы далее получают применение в эмпирической и проектной частях. Классификация мотивации, регулирования конфликтов, обучения и лидерства задаёт предмет опроса, а выявленные организационные ограничения учитываются при построении дорожной карты. Связь между теоретическим основанием и предлагаемой последовательностью действий является сильной стороной исследования.

Эмпирическая база включает анкетирование 60 представителей управленческого звена из Ростовской области, Москвы и Севастополя. В выборке представлены торговля, консалтинг, образование, производство и другие сферы деятельности. Половина респондентов относится к Ростовской области, по четверти – к двум другим территориям. Автор применяет одномерный анализ, сопоставление групп и анализ связей между показателями. В частности, в таблице 2.4 организации распределены по степени использования исследуемых инструментов: 25 % отнесены к группе с крайне низким уровнем, 48,33 % – с умеренно низким. Это даёт предметное основание обсуждать управленческую подготовку и ограничения внедрения.

При оценке этих материалов важно различать диагностическое значение опроса и статистическое обобщение на весь сектор малого и среднего предпринимательства. В исследовании опрос характеризуется как аналитико-

диагностический, а это значит, что в таком качестве данные позволяют выявить типичные для обследованных руководителей оценки и сопоставить их с ресурсами, компетенциями, отраслью и региональными условиями. Именно так обоснованнее всего использовать их при выборе мер, предлагаемых в третьей главе.

Показательно, что автор рассматривает не только заявленную полезность методов, но и фактическую степень их применения, а также препятствия, которые называют руководители. Это позволяет увидеть расхождение между признанием значимости работы с коллективом и готовностью предприятия вложить в неё средства и управленческое время. Результаты опроса не доказывают эффективность отдельной меры, но помогают точнее сформулировать проблему, которую должна решать программа внедрения.

Следующий уровень проверки составляют материалы апробации в ООО «СКС» и ООО «Лайт». Предприятия различаются масштабом и сферой деятельности, что позволяет рассмотреть одну управленческую схему в неодинаковых организационных условиях. Автор описывает исходные затруднения, содержание мероприятий, обучение руководителей и наблюдавшиеся после внедрения изменения. В ООО «СКС» сопоставлены показатели за 2024 и 2025 годы, в ООО «Лайт» – за первые кварталы 2025 и 2026 годов. Число уволившихся работников в этих периодах снизилось соответственно с 12 до 4 и с 2 до 0 человек.

Эти сопоставления важны как описание динамики двух обследованных организаций, так как они определяют показатели, которые руководителю следует отслеживать после изменения кадровой практики. Вместе с тем рост численности и выручки зависит от многих обстоятельств, поэтому наблюдаемые сдвиги подтверждают применимость предложений в конкретных организациях, но сами по себе не позволяют количественно отделить результат кадровых мер от иных причин изменения деятельности. Такая граница интерпретации не снижает практической значимости проведённой апробации.

Рукопись включает введение, три главы, заключение, список источников и приложения. Основной материал сопровождается 21 таблицей и 17 рисунками; в работе выделено девять приложений. В них представлены материалы опроса, диагностические данные и элементы методического обеспечения обучения. Наличие приложений позволяет проследить переход от исходной информации к управленческим предложениям. Теоретическая аргументация, эмпирический материал и результаты апробации в совокупности дают основание признать основные выводы обоснованными в пределах сформулированной исследовательской задачи.

Научная новизна положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Научную новизну диссертации определяет не простое перечисление методов работы с персоналом, а их соединение в последовательность управленческих решений с учётом ресурсов и состояния конкретной организации. Автор предлагает связать постановку проблемы, выбор инструмента, подготовку руководителя и контроль результата. В составе лично полученных результатов заслуживают внимания следующие положения:

1. Уточнено содержание социально-психологического управления персоналом как целенаправленного процесса работы с мотивацией, состоянием работников и их взаимодействием. В данном определении интересы сотрудника соотносятся с целями предприятия, а управленческое воздействие не сводится к отдельному акту поощрения или разрешения конфликта, тем самым автор задаёт основание для рассмотрения социально-психологических мер как части кадрового менеджмента, связанной с исполнением решений и результатами совместного труда.

2. Систематизированы четыре группы инструментов: мотивация, управление конфликтами, обучение и лидерство. Для каждой группы можно определить собственную управленческую задачу и ожидаемое изменение в поведении коллектива. Нейроменеджмент автор рассматривает как дополнительный аналитико-методологический подход, способный уточнять сведения, используемые в рамках названных инструментов. Такое разграничение не позволяет смешивать получение диагностической информации с самим воздействием на организационные процессы.

3. Сопоставлены принципы управления персоналом, характерные для американского, немецкого, шведского и японского подходов. Анализ ведётся по существенным для работы признакам: организации ответственности, характеру взаимодействия руководителя и работников, роли обучения и мотивации. Результат состоит в постановке задачи избирательной адаптации практик к российской организации, в которой масштаб коллектива, сложившиеся отношения и доступные средства могут существенно отличаться от условий их первоначального применения.

4. На основе опроса выделены группы факторов, определяющих возможности внедрения: финансовые ресурсы, компетенции руководителей, региональные условия и сфера деятельности. Такие факторы позволяют оценивать инструменты с позиции предполагаемой пользы и организационной готовности к их использованию. Для малого предприятия такое уточнение принципиально: затраты на сложную процедуру и способность руководителя применить её результаты должны соотноситься с характером выявленной проблемы. В региональном измерении автор обращает внимание на доступность необходимых компетенций, стоимость информации и возможности поддержки. Тем самым условия внедрения раскрываются более конкретно, чем через одну лишь характеристику бюджета.

5. Разработана дорожная карта, которая соединяет диагностику, постановку целей, обеспечение необходимыми ресурсами, выбор мероприятий, контроль и корректировку. Методическое значение дорожной карты состоит в определении порядка действий и обратной связи между ними. Если наблюдаемые изменения не соответствуют поставленной цели, руководитель возвращается к исходной оценке ситуации и пересматривает решение. Возможность нейрокогнитивной диагностики включена в этот процесс как один из этапов анализа.

6. Предложена программа подготовки руководителей из шести содержательных блоков с проверкой усвоенного материала. В неё включены основы социально-психологического управления, командное взаимодействие,

коммуникации, лидерство, работа с конфликтами, оценка и развитие персонала. Разбор ситуаций, ролевые задания и проектная работа придают программе прикладной характер. Автор тем самым учитывает, что успешность кадровых изменений зависит не только от качества предложенной схемы, но и от способности конкретного руководителя пользоваться ею в работе.

Названные результаты образуют связанную конструкцию: диагностика объясняет, почему требуется изменение; классификация и анализ условий помогают выбрать меры; дорожная карта задаёт порядок их проведения; обучение руководителей обеспечивает применение в коллективе. Научный интерес представляет именно взаимосвязь этих элементов и возможность проверить их действие на материалах организаций разного профиля.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов

Теоретическая значимость исследования связана с уточнением состава социально-психологических технологий и места каждой из них в системе кадрового менеджмента. Предложенная классификация даёт возможность различать цель управленческого воздействия и способ получения информации о состоянии коллектива. Данный аспект важен для исследований организационного поведения, так как оценка внимания или нагрузки сама по себе ещё не означает, что решена проблема распределения полномочий, мотивации либо коммуникации.

Автор также показывает зависимость выбора методов от условий их применения. Финансовые возможности, профессиональная подготовка руководителя, регион и отрасль в работе выступают не внешним перечнем ограничений, а основаниями для дифференциации управленческого решения. Такой ракурс расширяет обсуждение социально-психологических инструментов, а именно при каких организационно-экономических предпосылках они могут быть использованы с осмысленным результатом.

Практическая значимость работы прежде всего определяется предлагаемым порядком действий, так как руководитель устанавливает, в чём выражается организационное затруднение: в текучести, перегрузке отдельных работников, слабом обмене информацией или неясности задач. После этого выбираются мероприятия, определяется потребность в обучении и задаются признаки, по которым можно судить об изменениях. По окончании первого цикла предприятие вновь обращается к исходной проблеме, а не ограничивается отчётом о проведённом тренинге.

Такой порядок допускает разный масштаб реализации. Например, на микропредприятии часть диагностики и последующего обсуждения может вести собственник вместе с работниками. В малой компании задачи распределяются между собственником и руководителями направлений; в средней появляется больше возможностей для участия кадровой службы, но общий принцип сохраняется, ведь решения должны соотноситься с задачами предприятия, возможностями исполнителей и реакцией коллектива.

Программа подготовки руководителей представляет самостоятельный практический результат, потому что в ней соединяются знания о мотивации и лидерстве с разбором конкретных разговоров, конфликтов, распределения

работы и обратной связи. Для предприятий, где кадровые функции выполняет линейный руководитель, такая подготовка особенно существенна, потому что содержание может использоваться при обучении владельцев бизнеса и руководителей подразделений, а отдельные блоки – при разработке учебных материалов по управлению персоналом.

Отдельно следует отметить предложенный подход к переходу от описания кадровых мероприятий к оценке их результативности. Безусловно, для руководителя важны итоговые результаты – такие как показатели движения персонала, финансовые итоги компании. Однако исследование доказывает, что ориентироваться нужно и на опережающие маркеры, которые заметны гораздо раньше. К ним относятся внутренние изменения в коллективе: согласованность действий, качество коммуникации, воспринимаемая работниками нагрузка. Совместное рассмотрение таких данных помогает своевременно корректировать меры. Экономические показатели требуют осторожной интерпретации, поскольку на выручку и прибыль воздействуют рынок, ассортимент, численность персонала и другие управленческие решения. Работа создаёт основу для такого обсуждения, хотя точность количественной атрибуции нуждается в дальнейшем развитии.

Предложенный материал полезен и для выстраивания внутренней оценки кадровых решений. Если предприятие заранее устанавливает исходное состояние и ожидаемые изменения, руководителю легче отделить состоявшееся мероприятие от результата, ради которого оно проводилось. Например, число обученных работников само по себе не говорит о том, улучшилось ли взаимодействие между подразделениями. Оценивать следует и то, как новые навыки используются в работе. Такое различие особенно важно при ограниченном бюджете, когда предприятие должно обосновать продолжение, изменение или прекращение выбранной меры.

Апробация результатов исследования

Практические положения диссертации рассмотрены в ООО «СКС» и ООО «Лайт». Первое предприятие ведёт оптовую торговлю санитарно-техническим оборудованием, второе работает в электронной коммерции. Общим для них стал переход от выявленных затруднений к мерам по улучшению взаимодействия и развитию управленческих компетенций. Вместе с тем организационные акценты различались: в ООО «СКС» существенное значение имели связи между подразделениями, распределение нагрузки и подготовка линейных руководителей; в ООО «Лайт» на первый план выходили скорость обмена информацией, работа небольшой команды и разграничение функций.

Такое различие повышает ценность апробации, поскольку оно показывает, что дорожная карта не предполагает одинакового набора мероприятий для предприятий с разным характером работы. Руководитель сохраняет последовательность диагностики, выбора и проверки решения, но наполняет каждый этап содержанием, соответствующим масштабу организации и её рабочим процессам.

В ООО «СКС» пять линейных руководителей прошли специализированный тренинг, программа которого включала разбор управленческих ситуаций,

ролевое моделирование и знакомство с возможностями использования диагностических данных. Для ООО «Лайт» автор описывает меры по развитию командного взаимодействия и обучение с участием приглашённого специалиста. В обоих случаях подготовка руководителей рассматривалась не как отдельное учебное мероприятие, а как условие применения новых приёмов в работе коллектива. Именно на этом этапе методические рекомендации превращаются в повседневную управленческую практику.

Приведённые в диссертации показатели дают возможность проследить масштаб изменений. В ООО «СКС» среднесписочная численность выросла с 52 до 68 человек, а уровень текучести снизился с 23,07% до 5,88%. В ООО «Лайт» численность увеличилась с 8 до 15 человек при снижении текучести с 25% до 0% за сопоставленные первые кварталы. Данные величины не заменяют анализа причин динамики, но позволяют видеть, что автор рассматривает последствия управленческих мероприятий в измеримых характеристиках работы организаций.

В ходе апробации применялись диагностические процедуры с привлечением внешнего квалифицированного специалиста, наряду с данными о нагрузке и состоянии работников анализировались эргономика рабочих мест и порядок коммуникации. Полученные сведения использовались при обсуждении условий труда и распределения управленческой нагрузки. Автор оговаривает вспомогательный характер нейродиагностики: её результаты рассматриваются вместе с иными данными об организации работы. Такая постановка позволяет оценивать аппаратные методы как часть аналитической поддержки решения, сохраняя ответственность за него за руководителем.

Наблюдаемые кадровые и экономические изменения зафиксированы в диссертации, а их анализ представляет интерес прежде всего для проверки применимости предложенной последовательности действий, но не как доказательство действия одного изолированного метода. Основные положения работы обсуждались на научных конференциях в 2022–2026 годах и отражены в 17 публикациях, включая 7 работ в рецензируемых научных изданиях. Основное содержание, логика проведения и ключевые результаты исследования в полной мере отражены в автореферате.

Замечания и рекомендации к содержанию диссертации

При общей положительной оценке диссертационного исследования представляется целесообразным вынести на обсуждение ряд дискуссионных вопросов, касающихся перспектив и специфики его практического внедрения на предприятиях:

1. В первой главе диссертации автор проводит обоснованное разграничение между методами, инструментами и технологиями кадрового менеджмента, справедливо указывая на такие сущностные характеристики последних, как системность и воспроизводимость (с. 37–39). Вместе с тем указанные признаки целесообразно конкретизировать применительно к специфике управления в субъектах малого предпринимательства. В связи с этим возникает вопрос: какие именно внутренние детерминанты и взаимосвязи между процессами мотивации, управления конфликтами, обучения персонала и лидерства

позволяют рассматривать их совокупное применение в качестве единой, целостной кадровой технологии? Представление подобного сквозного примера в тексте работы способствовало бы более полному и глубокому раскрытию содержания авторского подхода.

2. Описанное во второй главе сочетание положительных финансовых результатов исследуемых организаций с преимущественно низким уровнем применения социально-психологических инструментов менеджмента (с. 107–108) представляет несомненный интерес и требует более глубокой теоретико-управленческой интерпретации. В связи с этим целесообразно уточнить авторскую позицию относительно факторов, обуславливающих подобный дисбаланс, а также раскрыть ограничения финансовых показателей как критерия оценки качества кадрового менеджмента в организации, которые удалось выявить благодаря данному эмпирическому факту.

3. Предложенная в работе дорожная карта детально структурирует этапы совершенствования системы кадрового менеджмента в организациях (с. 143–165). В то же время, с прикладной точки зрения, представляется целесообразной более четкая декомпозиция функциональных обязанностей и зон ответственности между собственником бизнеса, линейными руководителями и кадровой службой. В этой связи представляет интерес авторское видение специфики реализации разработанного алгоритма в условиях дефицита управленческих ресурсов (в частности, в организациях малого бизнеса, где выделенная кадровая служба отсутствует). Каким образом в данном случае соискатель предлагает распределить функции по проведению диагностики, утверждению корректирующих мероприятий и контролю за их непосредственным исполнением?

4. Результаты апробации в ООО «Лайт» подтверждают критическую значимость скорости обмена информацией в сфере электронной коммерции (с. 165–173). В этой связи целесообразно уточнить, какие элементы дорожной карты автор считает наиболее эффективными для команд, функционирующих в виртуальной среде, и как в условиях цифрового взаимодействия предлагается обеспечивать устойчивую обратную связь между руководством и сотрудниками?

Приведённые замечания касаются уточнения понятийного аппарата, интерпретации результатов и организационных условий внедрения предложенных решений. Они носят дискуссионный характер, не снижают научной и практической ценности исследования, но позволяют полнее раскрыть авторский вклад и возможности прикладного применения разработанного подхода.

Соответствие диссертации критериям Положения о присуждении учёных степеней

Диссертация А. В. Гламазды представляет собой самостоятельное завершённое исследование по научной специальности 5.2.6 «Менеджмент». В ней поставлена значимая для малого и среднего бизнеса задача, уточнён понятийный аппарат, систематизированы технологии кадрового менеджмента и выявлены условия их применения. Разработанные дорожная карта и программа

подготовки руководителей трансформируют теоретические положения в прикладные управленческие процедуры, которые могут обсуждаться и применяться в конкретной организации.

В основе работы лежит системный подход к рассмотрению кадровых решений в тесной связи с состоянием трудового коллектива и экономическими результатами предприятия. Автор не ограничивается общепринятым обоснованием роли нематериальной мотивации, а фокусирует внимание на барьерах внедрения, последовательности управленческих действий и механизмах обратной связи. Апробация на двух предприятиях разного профиля показывает прикладную направленность исследования. Высказанные замечания касаются дальнейшей детализации этого подхода и не меняют положительной оценки его основного содержания.

Результаты исследования опубликованы и представлены в автореферате. Содержание диссертации соответствует заявленной специальности, а совокупность полученных результатов обладает научной новизной и практическим значением. По уровню разработки проблемы работа отвечает требованиям Положения о присуждении учёных степеней в ЮФУ, предъявляемым к диссертациям на соискание учёной степени кандидата наук. Считаю, что её автор, Гламазда Артем Витальевич, заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 «Менеджмент».

Официальный оппонент
заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент»
ФГБОУ ВО «Донской государственный
технический университет»,
доктор экономических наук, доцент



К. А. Бармута

«__» _____ 2026 г.



Российская Федерация, 344003, Ростовская Область, г Ростов-на-дону, пл. Гагарина, зд. 1
Телефон: +7 (863) 201-90-13
Адрес электронной почты: kbarmuta@donstu.ru
Адрес сайта организации основного места работы: <https://donstu.ru>