

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южный федеральный университет»

На правах рукописи



ГЛАМАЗДА АРТЕМ ВИТАЛЬЕВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ
ТЕХНОЛОГИЙ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ростов-на-Дону – 2026

Диссертация выполнена на кафедре теории и технологий в менеджменте факультета управления федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южный федеральный университет».

Научный руководитель: **Шевченко Дмитрий Александрович**,
кандидат экономических наук, доцент,
декан факультета управления ФГАОУ ВО
«Южный федеральный университет»

Официальные оппоненты: **Потемкин Валерий Константинович**,
Заслуженный деятель науки РФ, почетный
работник высшего профессионального
образования РФ, доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры социологии и
управления персоналом ФГБОУ ВО «Санкт-
Петербургский государственный экономический
университет»

Бармута Каринэ Александровна,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономики и менеджмента
ФГБОУ ВО «Донской государственный
технический университет»

Защита состоится «18» ноября 2026 г. в 11:00 на заседании диссертационного совета ЮФУ801.03.08 на базе факультета управления Южного федерального университета по адресу: 344000, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки 200/1, а. 201.

С диссертацией можно ознакомиться в зональной научной библиотеке Южного федерального университета по адресу: г. Ростов-на-Дону, ул. Зорге, 21-ж и на сайте <https://hub.sfedu.ru/diss/show/1357119/>

Автореферат разослан _____ 2026 г.

Отзыв на автореферат в 2-х экз. (с указанием даты, полностью ФИО, учёной степени со специальностью, звания, организации, подразделения, должности, адреса, телефона, e-mail), заверенный печатью организации, просим направлять по адресу: 344000, г. Ростов на-Дону, пр. Стачки, 200/1, а. 214, ученому секретарю диссертационного совета ЮФУ801.03.08 Оганьяну А.Г., а также в формате .pdf на e-mail: aoganyan@sfedu.ru

Ученый секретарь
диссертационного совета



Оганьян Александр Григорьевич

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении устойчивого функционирования и конкурентоспособности организаций малого и среднего бизнеса. В современных социально-экономических условиях эффективность деятельности предприятия все в большей степени определяется уровнем технологического развития, объемом материальных ресурсов, качеством организационного взаимодействия, способностью руководства формировать устойчивую мотивационную среду, обеспечивать согласованность действий сотрудников и повышать результативность принимаемых управленческих решений. Именно поэтому в системе современного менеджмента возрастает значение социально-психологических инструментов кадрового менеджмента, ориентированных на регулирование организационного поведения, развитие внутренних коммуникаций, формирование лидерских моделей взаимодействия и снижение внутриорганизационных конфликтов.

Особую значимость данная проблема имеет для организаций малого и среднего бизнеса. Финансовые и кадровые ресурсы обычно ограничены, поэтому результат во многом зависит от того, насколько эффективно используется человеческий потенциал. Для современных компаний важны качество коммуникации, вовлеченность сотрудников, устойчивость организационного поведения и способность руководителя выстраивать рабочее взаимодействие в коллективе. Перечисленные факторы напрямую связаны с производительностью труда, стабильностью кадрового состава и общей результативностью предприятия.

При этом в отечественной управленческой практике социально-психологические инструменты часто применяются разрозненно. Они сводятся к отдельным мерам мотивации, коммуникации или разрешения конфликтов. Очень редко учитываются изменения организационной среды, рост нагрузки на руководителей и усложнение взаимодействия внутри компании.

В условиях неопределенности и ускорения информационных процессов традиционные модели управления уже не всегда дают нужный результат. В научной литературе достаточно подробно изучены вопросы менеджмента, организационного поведения и управления персоналом. Но комплексное применение социально-психологических инструментов с учетом когнитивных, эмоциональных и поведенческих особенностей сотрудников и руководителей раскрыто недостаточно. Также практически не затрагивается методика внедрения и адаптации к условиям российских предприятий.

На сегодняшний день активно развивается нейронаука, что является важным фактором для внедрения социально-психологических технологий управления. В частности, элементы нейромеджмента помогают раскрыть истинные мотивы принятия решений, основываясь на анализе когнитивной нагрузки, внимания, эмоциональных реакций, а также других особенностей, которые могут при необходимости искажаться человеком. Но взаимосвязь

нейрокогнитивных, управленческих и социально-психологических подходов на данный момент практически не разработана. И нейрокогнитивными подходами пока разработана слабо. В связи с чем компании не используют широкие возможности, которые предлагают нейроориентированные инструменты, в рамках кадрового менеджмента.

Вместе с тем исследование также актуально в связи с соответствием стратегическим приоритетам социально-экономического развития Российской Федерации. Среди прочего выделяется развитие человеческого капитала, повышение качества управления, рост производительности труда и т.д.

Таким образом, исследование, посвящённое совершенствованию социально-психологических технологий кадрового менеджмента, отвечает современным направлениям развития науки и учитывает актуальные тенденции в управлении персоналом.

Степень разработанности темы исследования.

Теоретические основы социально-психологического управления формировались на стыке классических и поведенческих подходов в менеджменте. Ключевую роль сыграли такие ученые, как А. Маслоу, Э. Мейо, Ф. У. Тейлор, Г. Л. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Х. Эмерсон, Р. Оуэн и Ч. Бэббидж. Каждый из ученых сделал свой вклад, что стало базой для изучения мотивации труда, коммуникаций, организационной координации, а также роли человеческого фактора в управлении персоналом. Но социально-психологическое управление в современном понимании появилось гораздо позже.

Отдельный пласт работ исследует социальную среду и межличностные отношения как важные условия формирования поведения личности. Среди наиболее известных представителей можно выделить неопрейдистов – А. Адлера, К. Хорни, Э. Фромма и Г. Салливана. Позднее данные положения были использованы при развитии теорий организационного поведения, лидерства и кадрового менеджмента.

Анализ организационной структуры, распределение полномочий и координация взаимодействия внутри организации получили развитие в исследованиях М. Вебера, что является значимым вкладом для управленческой науки.

В исследованиях эмоционального интеллекта в лидерстве, коммуникации и принятии управленческих решений существенную роль играют работы Д. Голмана.

В российской научной традиции внимание уделяется мотивации, организационному взаимодействию, управленческой культуре и особенностям применения социально-психологических подходов в российских условиях. Подобные акценты можно видеть в работах М. А. Корговой, В.К. Потемкина, В. Е. Алексеевой, К.А. Бармуты, А. Ю. Долгова и Е. Л. Павловой.

Несмотря на определенный объём исследований, до настоящего времени ряд вопросов остается изученным недостаточно. В первую очередь, к ним относятся адаптация зарубежного опыта социально-психологического

управления к российским реалиям, учет иерархических отношений, роли неформальных коммуникаций и коллективной ответственности.

Таким образом, сохраняется необходимость в разработке методики диагностики потребностей малого и среднего бизнеса, создание прикладных программ обучения руководителей и интеграция элементов нейроменеджмента в управленческую практику российских организаций.

Научная проблема диссертационного исследования обусловлена недостаточной степенью теоретико-методической проработанности вопросов развития, адаптации и практического применения социально-психологических технологий кадрового менеджмента в современных условиях функционирования организаций. Наиболее явно пробел проявляется в организациях малого и среднего бизнеса, где управленческая система более чувствительна к качеству внутренних коммуникаций, устойчивости кадрового состава и уровню управленческих компетенций, а также не располагает значительными финансовыми резервами для компенсации организационных ошибок. В существующих исследованиях социально-психологические инструменты чаще рассматриваются фрагментарно, как элемент управления персоналом, либо как часть организационного поведения. Комплексное же значение для повышения общей эффективности управления остается раскрытым лишь частично.

Существующие подходы пока недостаточно учитывают возможности интеграции инновационных инструментов, в том числе методов нейроменеджмента, в систему социально-психологического управления. Данное обстоятельство требует разработки новых методических решений, которые позволят повысить обоснованность управленческих решений, снизить влияние когнитивных и эмоциональных искажений и учитывать изменения в поведении сотрудников под воздействием организационной среды. Так обуславливается необходимость дальнейшего изучения социально-психологических инструментов управления, разработки рекомендаций по их внедрению и формирования подходов к оценке их организационной и экономической результативности.

Научная гипотеза исследования состоит в предположении, что применение социально-психологических инструментов управления с элементами нейротехнологий может повысить качество управленческих решений в организации. Данные инструменты улучшают коммуникацию, помогают руководителям и сотрудникам точнее воспринимать информацию, расширяют возможности коллективного обсуждения решений и снижают риск субъективных управленческих ошибок. Предполагается, что их использование позволит повысить обоснованность и результативность управленческих решений, усилить согласованность действий персонала и улучшить организационное взаимодействие. В итоге это может способствовать более устойчивому и эффективному развитию организаций малого и среднего бизнеса в условиях изменяющейся внешней среды.

Цель и задачи исследования. *Цель* диссертационной работы состоит в разработке теоретико-методических и практических подходов к совершенствованию социально-психологических инструментов кадрового менеджмента организации малого и среднего бизнеса, ориентированных на повышение эффективности организационного поведения, развитие мотивационных механизмов, совершенствование организационной культуры, формирование лидерских моделей поведения и обеспечение баланса интересов работников и организации на основе комплексного управленческого воздействия на социально-психологическую среду. Отдельное место в исследовании занимает использование инструментов нейромениджмента в качестве средства диагностики когнитивных и поведенческих реакций, проектирования управленческих воздействий и повышения обоснованности принимаемых управленческих решений.

Сформулированная цель определяет комплекс задач, решение которых направлено на достижение общей цели диссертационной работы:

1. Уточнить содержание дефиниции социально-психологического управления, релевантно условиям современной экономической среды, на основе систематизации научных представлений в результате анализа литературных источников;
2. Классифицировать инструменты социально-психологического управления и сформировать концептуальное понимание эволюции системы социально-психологического управления на основе анализа успешного опыта применения аппарата социально-психологических инструментов в отечественных организациях малого и среднего бизнеса;
3. Провести типологизацию зарубежных систем и инструментов социально-психологического управления персоналом организаций малого и среднего бизнеса на основе анализа национально-культурных и ценностных особенностей их применения в различных странах с целью разработки рекомендаций по дифференциации, сочетанию и адаптации наиболее эффективных управленческих практик к условиям российских организаций;
4. Разработать методику и провести на её основе анализ восприятия значимости и востребованности социально-психологических инструментов управления среди представителей малого и среднего бизнеса с целью выявления актуальных потребностей и определения практической релевантности этих инструментов для российской экономической среды;
5. Разработать дорожную карту совершенствования и внедрения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организации малого и среднего бизнеса на основе данных нейронаучных исследований, направленных на повышение эффективности управленческих решений и адаптацию лучших практик к внутренней среде организации;
6. Рекомендовать разработанную программу обучения для повышения квалификации руководителей организаций малого и среднего бизнеса в сфере использования социально-психологических инструментов

управления, с целью повышения функционала управленческих решений и эффективности организационного управления.

Объект и предмет исследования. Объект исследования представлен системой кадрового менеджмента организаций малого и среднего бизнеса, рассматриваемым в контексте восприятия и применения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента, включая их использование в формировании управленческих решений, совершенствовании организационного поведения и повышении эффективности функционирования компаний.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения и процессы, возникающие при совершенствовании и внедрении новых социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса, включая взаимодействие руководства и работников, механизмы адаптации инструментов его регулирования и их влияние на качество и исполнение управленческих решений.

Теоретической основой исследования являются работы российских и зарубежных ученых в области общего менеджмента, организационного поведения, управления персоналом, социально-психологических методов воздействия, применяемых в системе кадрового менеджмента, а также исследования, раскрывающие вопросы принятия и исполнения управленческих решений, лидерства, мотивации и развития личности работника. Существенное значение для формирования авторской позиции имели научные подходы, рассматривающие управление как совокупность административно-экономических функций, как процесс целенаправленного воздействия на поведенческие, когнитивные и коммуникативные характеристики участников организационного взаимодействия.

Инструментально-методический аппарат исследования.

Исследование основано на применении комплекса теоретических и эмпирических методов. В качестве теоретических методов использовались анализ и систематизация научной литературы, нормативно-правовых документов и практического опыта организаций; критический анализ и синтез существующих научных подходов к социально-психологическому управлению.

Эмпирическое исследование проведено путем анкетирования 60 руководителей малого и среднего бизнеса из Ростовской области, города Москвы и города Севастополя. Доля ростовских малых и средних компаний составила 50% от всего объема, компании из Севастополя составили 25 % и г. Москвы – 25% соответственно. Данные компании представляли организации из разных отраслей народного хозяйства: 20% организаций из сферы науки, образования и инноваций, 20% – это консалтинговые организации, специализирующиеся на личном и бизнес консультировании, а также на маркетинге, 15% из торговли, 10% представляют салоны красоты, 5 % малых и средних предприятий из сферы производства, остальные компании

представлены в незначительном объеме из следующих отраслей: общественного питания, коммунального хозяйства, юридических услуг, IT-технологий и прочее. Компании также отбирались по показателю чистой прибыли (от 2 млн. руб. в год) и темпам ее прироста (от 10% до 100% в год). Репрезентативная выборка определена при доверительной вероятности 90% и допустимой ошибке $\pm 10,62\%$. Анкета включала вопросы открытого и закрытого типов, касающиеся применения, восприятия и барьеров внедрения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента.

Обработка полученных данных проводилась посредством одномерного анализа, кросс-табуляции, корреляционного анализа и статистической обработки с целью выявления факторов, влияющих на развитие социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса.

Информационно-эмпирическая база исследования состоит из данных официальной статистики, материалов научных публикаций, аналитических источников и результатов собственного эмпирического исследования. Первичные данные получены путём анкетирования 60 руководителей малого и среднего бизнеса (личное и онлайн-опрос) из трех регионов (г. Севастополь, г. Ростов-на-Дону, г. Москва), а также из разных отраслей народного хозяйства: из области науки, образования и инноваций, консалтинговые организации, специализирующиеся на личном и бизнес консультировании, а также на маркетинге, из сферы торговли, красоты, производства, общественного питания, коммунального хозяйства, юридических услуг, IT-технологий и прочее. Компании отбирались по чистой прибыли и темпам ее прироста. Вторичные данные включают информацию из статистических сборников, материалов органов государственной власти и местного самоуправления.

Нормативно-правовой основой исследования является совокупность положений нормативных правовых актов Российской Федерации, регулирующих трудовые, управленческие и информационные отношения в организациях, в том числе Конституция Российской Федерации и Трудовой кодекс Российской Федерации.

Научная новизна заключается в *формировании* теоретико-методического фундамента концептуальной модели социально-психологического управления персоналом организации через систематическую классификацию инструментов кадрового менеджмента и обобщение опыта других государств с учетом национальных ценностных особенностей российской экономической среды, анализ их практической релевантности для отечественных организаций малого и среднего бизнеса, разработку дорожной карты совершенствования и внедрения социально-психологических инструментов и программы подготовки руководителей для повышения их компетентности, качества управленческих решений и организационной культуры.

Авторское определение содержания категории социально-психологического управления, сформулированное на основе этих сущностных

положений, служит доказательством полноты и системности сформированной научно-мировоззренческой позиции.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем сформулированы в следующих положениях:

1. Уточнены теоретические представления о социально-психологическом управлении персоналом организации как о комплексном управленческом процессе, центрированном на психологических и социальных факторах кадрового менеджмента. Выражено в авторской дефиниции: содержание процесса социально-психологического управления определяемого как систематический процесс целенаправленного воздействия на психологические состояния работников организации, мотивационные механизмы и социальные взаимодействия членов организации посредством применения научно обоснованных психологических методов и управленческих приёмов, направленный на согласование личностных интересов с организационными целями и обеспечение эффективного функционирования компании.

2. Предложена авторская классификация инструментов социально-психологического управления, включающая мотивацию, управление конфликтами, обучение, лидерство и нейроменеджмент, последний выступает не самостоятельным инструментом управления, а междисциплинарным аналитико-методическим подходом, ориентированным на использование нейрокогнитивных и нейропсихологических методов в системе менеджмента. Каждый из 4-х рассматривается как самостоятельный механизм воздействия на аспекты организационного поведения и функционирования компании, а интеграция нейронаучного подхода позволяет обосновывать управленческие решения на основе нейропсихологических механизмов поведения человека и коллектива

3. Разработана авторская классификация принципов социально-психологического управления персоналом в зарубежных системах менеджмента, основанная на анализе различий в механизмах мотивации, организационного взаимодействия, лидерства и координации поведения сотрудников, что позволило выявить особенности применения социально-психологических инструментов управления в различных национальных моделях менеджмента и обосновать направления их адаптации к российской управленческой практике. Данный подход является оригинальным и базируется на анализе этно-ментальной специфики, которая детерминирует различия в мотивационных механизмах, стимулах, потребностях, ментальных особенностях и ценностных ориентациях субъектов управления и персонала организации малого и среднего бизнеса.

4. По результатам эмпирических исследований методом анкетирования 60 респондентов-руководителей из различных регионов (Ростовская область, город Москва, город Севастополь) выявлены и систематизированы ключевые факторы, оказывающие влияние на развитие и

внедрение социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса. К их числу отнесены: финансовые возможности организации, определяющие доступность внедрения инновационных управленческих технологий; компетенции управленческого звена, обеспечивающие эффективное применение социально-психологических инструментов; региональный (пространственно-территориальный) аспект функционирования организации, связанный с различиями в доступе к управленческим компетенциям, консультационным услугам и мерам государственной поддержки; сфера функционирования организации, детерминирующая специфику применения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента.

5. Разработана дорожная карта совершенствования и внедрения социально-психологического инструментария кадрового менеджмента, отличающаяся от традиционных подходов интеграцией в её структуру этапа аппаратно-программной нейродиагностики (ЭЭГ, полиграфия). Таким образом мы можем объективизировать оценку психоэмоционального состояния персонала организации и верифицировать управленческие воздействия на основе биофизиологических данных. Реализация дорожной карты обеспечивают «бесшовный» переход от стратегического планирования к внедрению методов мотивации персонала и обучения менеджеров с последующей когнитивной коррекцией стратегии».

6. Предложено авторское методическое обеспечение подготовки управленческих кадров, реализующее концепцию непрерывного совершенствования через поэтапное освоение социально-психологического инструментария кадрового менеджмента. Новизна заключается в синтезе когнитивных технологий лидерства и методов интерактивного моделирования (ролевые игры, проектные решения), что позволяет трансформировать теоретические знания в операционные навыки управления изменениями и организационной культурой коллектива организации малого и среднего бизнеса.

Соответствие основным направлениям паспорта научной специальности. Диссертационное исследование соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 «Менеджмент» в части следующих пунктов: п. 11 «Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура»; п. 23 «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами»; п. 25. «Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Модели и методы стимулирования менеджеров».

Научная обоснованность и достоверность результатов подтверждается использованием комплекса теоретических и эмпирических методов исследования, включающих анализ научной литературы, нормативно-

правовых документов и практического опыта организаций; проведением эмпирических исследований методом анкетирования с репрезентативной выборкой (60 респондентов) из различных регионов Российской Федерации (Ростовская область, город Москва, город Севастополь); контролем репрезентативности информационно-эмпирических и аналитико-статистических данных из официальных источников, статистической обработкой и анализом полученных данных; апробацией разработанных подходов, классификаций и рекомендаций на примере деятельности реальных организаций; согласованностью теоретических выводов с практическими результатами, полученными в ходе эмпирического исследования; критическим анализом и синтезом существующих научных подходов к социально-психологическому управлению.

Апробация результатов диссертационного исследования.

Апробация основных положений диссертационного исследования проводилась на предприятиях-партнёрах, представляющих различные сферы деятельности.

В частности, в ООО «Лайт» (электронная коммерция) были внедрены рекомендации, направленные на улучшение взаимодействия между подразделениями, развитие системы нематериальной мотивации и более чёткое разграничение управленческих функций между руководителями и исполнителями. В результате была подтверждена востребованность социально-психологических инструментов кадрового менеджмента, так как результат зависит от скорости обмена информацией и согласованности действий сотрудников.

Во-вторых, авторские предложения по выбору и внедрению социально-психологических инструментов управления персоналом, а также применимость дорожной карты внедрения были адаптированы и опробованы в ООО «СКС» (оптовая торговля санитарно-техническим оборудованием). Они были направлены на повышение качества управленческих решений, развитие командного взаимодействия, снижение коммуникативных барьеров между подразделениями и укрепление организационной культуры.

Результаты апробации показали, что предложенные в диссертации инструменты могут адаптироваться к организациям разного профиля. Несмотря на отраслевые различия, в обоих случаях подтвердилась практическая значимость рекомендаций, что позволило сделать вывод о прикладной состоятельности разработанных положений и возможности их дальнейшего использования в практике управления.

Результаты разработки избранной проблемы были доложены автором и обсуждались на научно-практических конференциях различного уровня, включая международные. Доклады автора представлены на конференциях:

1. XV Всероссийская (национальная) научно-практическая конференция научных, научно-педагогических работников и аспирантов «Управление в современных системах», доклад на пленарном заседании:

«Факторы развития социально-психологических инструментов в малом и среднем бизнесе» (г. Челябинск, 12.12.2025).

2. VIII Всероссийская (национальная) научно-практическая конференция молодых ученых «Социально-экономические, организационные, политические и правовые аспекты обеспечения эффективности государственного и муниципального управления», доклад: «Модернизация организационной структуры предприятия посредством социально-психологических инструментов управления» (г. Барнаул, 15.11.2025).

3. X Международная научная конференция, посвященная 60-летию создания Донецкого научного центра, «Донецкие чтения – 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности», доклад: «Роль социально-психологических инструментов в управлении» (г. Донецк, 05.11.2025).

4. II Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы управления: исследования, диагностика, решения», доклад: «Нейроменеджмент как инструмент социально-психологического управления» (г. Москва, 10.10.2025).

5. II Международная научно-практическая конференция «Инновации и информационные технологии в условиях цифровизации экономики», доклад: «Современный взгляд на нейроменеджмент в бизнесе» (г. Алчевск, 25.04.2024).

6. Международная конференция молодых ученых «Современные проблемы экономики и управления: взгляд молодых ученых», доклад: «Социально-психологические аспекты в менеджменте» (г. Москва, 17.04.2024).

7. Всероссийская научно-практическая конференция «Государственное управление и менеджмент», доклад: «Мотивация как инструмент управленческой деятельности компании» (г. Нижний Новгород, 15.12.2023).

8. Национальная научно-практическая конференция с международным участием «Человекоориентированное управление: будущее цифрового общества», доклад: «Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе» (г. Санкт-Петербург, 19.05.2023).

9. V Национальная (российская) научно-практическая конференция «Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики», доклад: «Влияние информационных технологий на применение социально-психологических инструментов в управлении бизнесом» (г. Санкт-Петербург, 14.04.2023).

10. IV Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы управления в социально-экономических системах: цифровая трансформация экономики, культуры и общества», доклад: «Перспективы нейроменеджмента в управлении организационным поведением компаний» (г. Ростов-на-Дону, 25.04.2022).

Публикация результатов исследования. Основные результаты исследования опубликованы в 17 научных работах общим объемом 8,26 п.л. (доля автора – 7,95 п.л.); из них 7 работ общим объемом 5,8 п.л. (авторский

объем – 5,49 п.л.) опубликованы в изданиях, входящих в перечень, рекомендованный ВАК при Министерстве науки и высшего образования России, 10 работ общим объемом 2,46 п.л. (авторский объем – 2,46 п.л.) – в изданиях, индексируемых в РИНЦ.

Структура и объем диссертации. Логика исследования предопределила структуру диссертации: она включает введение, три главы: главу 1 «Теоретико-методологические основы развития социально-психологического инструментария кадрового менеджмента организации малого и среднего бизнеса», главу 2 «Анализ практики применения социально психологических инструментов кадрового менеджмента организации малого и среднего бизнеса», главу 3 «Направления развития социально-психологических инструментов кадрового менеджмента организации малого и среднего бизнес», – объединяющие девять параграфов, а также заключение и список литературы.

Во введении раскрывается значимость выбранной темы исследования, определяются его цель и основные задачи, формулируются научная проблема и рабочая гипотеза. Здесь же уточняются объект и предмет исследования, описываются методологические основы работы, её научная новизна и практическая ценность. Кроме того, во введении представлены ключевые положения, выносимые на защиту.

Первая глава посвящена анализу исходных теоретических и методологических положений, раскрывающих содержание социально-психологических инструментов кадрового менеджмента. В ней рассматриваются их сущность, структура и роль в современной системе управления. Особое внимание уделено тому, как эти инструменты связаны с организационным поведением, мотивацией, коммуникациями и качеством управленческих решений в организациях малого и среднего бизнеса. Именно здесь формируется научный фундамент всей последующей работы. В её рамках проведён анализ существующих научных подходов к пониманию социально-психологического управления и уточнено содержание социально-психологических инструментов управления; исследована эволюция научных представлений об использовании социально-психологических механизмов в управлении организациями; систематизирован существующий инструментарий и предлагается классификация социально-психологических инструментов кадрового менеджмента, включающая основные функциональные группы, отражающие их влияние на мотивацию персонала, внутриорганизационные коммуникации, лидерство, разрешение конфликтов, организационное обучение и качество управленческих решений; исследован зарубежный опыт применения социально-психологических инструментов управления; рассмотрены методологические предпосылки интеграции инновационных подходов, включая отдельные инструменты нейромениджмента, в систему социально-психологического управления.

Вторая глава «Анализ практики применения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента организации малого и среднего бизнеса» посвящена изучению того, как инструменты используются в

реальной управленческой практике. В центре внимания находятся организации малого и среднего бизнеса, а также факторы, которые сдерживают или, наоборот, поддерживают внедрение социально-психологических подходов в кадровый менеджмент.

В главе анализируется уровень распространенности социально-психологических инструментов в организациях малого и среднего бизнеса. Рассматривается, насколько активно руководители применяют мотивационные механизмы, нематериальное стимулирование, командное взаимодействие, коммуникативное регулирование и поведенческие методы управления в повседневной работе.

Особое внимание уделено факторам, влияющим на востребованность и результативность этих инструментов, а также проведено эмпирическое исследование, основанное на опросе представителей малого и среднего бизнеса. Базируясь на полученных данных, удалось определить уровень осведомленности руководителей о социально-психологических инструментах, частоте их применения, оценке их эффективности и барьерах, которые мешают более широкому использованию таких подходов.

Выявлены различия в использовании инструментов в зависимости от отрасли, масштаба организации и уровня управленческой зрелости. Таким образом мы увидели в каких сферах хозяйственной деятельности восприимчивость к управленческим решениям выше, а где сохраняется более консервативная модель управления.

Третья глава «Направления развития социально-психологических инструментов кадрового менеджмента организации малого и среднего бизнес» содержит разработанные автором прикладные и методические решения, ориентированные на совершенствование практики использования социально-психологического инструментария в системе организационного управления. Именно в этой части исследования теоретические выводы и результаты проведённого анализа переходят в плоскость конкретных управленческих предложений. В ней:

- предлагается авторская дорожная карта внедрения социально-психологических инструментов управления в организации, учитывающая необходимость предварительной диагностики внутренних проблем, определения приоритетных зон управленческого воздействия, адаптации инструментария к особенностям организационной среды и последующего мониторинга результативности. Иначе говоря, речь идет не о разовом применении отдельных методов, а о выстраивании логичной системы их интеграции в действующую управленческую практику.

- предлагается авторская программа повышения квалификации руководителей в области социально-психологических инструментов управления. Программа ориентирована на развитие коммуникативных и лидерских навыков, на формирование у руководителей более глубокого понимания поведенческих механизмов сотрудников, методов нематериальной

мотивации, способов предупреждения конфликтов и принципов принятия более обоснованных управленческих решений.

- рассматривается возможность интеграции инновационных подходов, включая отдельные инструменты нейромаркетинга, в систему социально-психологического управления. Важно, что показывается не просто перспективность использования подобных технологий, а их конкретную прикладную ценность при диагностике когнитивных реакций, анализе внимания, снижении управленческих ошибок и повышении точности выбора управленческих воздействий.

- разрабатывается подход к оценке организационной и экономической результативности внедрения социально-психологических инструментов управления. Для этого предложена система интегральной оценки, позволяющая учитывать изменения в коммуникационной согласованности, поведенческой предсказуемости сотрудников, качестве управленческих решений, организационной устойчивости и экономической релевантности управленческих изменений.

- представлены результаты практической апробации разработанных рекомендаций на предприятиях, выступавших партнёрами исследования. Полученные данные подтвердили возможность их применения на практике, а также адаптации к условиям деятельности организаций малого и среднего бизнеса, работающих в различных отраслях.

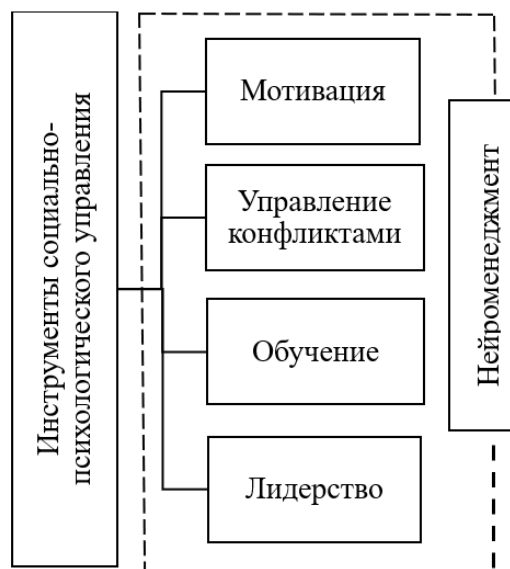
В заключительной части диссертации обобщены результаты проведённого исследования, систематизированы его основные теоретические и практические выводы. Также показано, каким образом были достигнуты поставленная цель и решены заявленные задачи. Отдельное внимание уделено ограничениям исследования и возможным направлениям дальнейшей научной работы.

Общий объём диссертации составляет 227 страниц машинописного текста. Работа содержит 21 таблицу и 17 рисунков. Библиографический список включает 144 источника.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Уточнена концептуальная дефиниция социально-психологического управления. Его сущность раскрывается как системный управленческий процесс целенаправленного воздействия на психологические состояния, мотивационные установки и социальные взаимодействия членов организации, направленного на согласование индивидуальных интересов сотрудников с целями и задачами организации и повышение эффективности организационного функционирования. В отличие от существующих определений, в работе социально-психологическое управление рассматривается как средство регулирования межличностных отношений и трудовой мотивации. Акцент сделан на его роли в повышении качества управленческих решений, устойчивости организационного поведения и согласованности управленческой системы. Так мы можем точнее определить место социально-психологического управления в системе менеджмента. Оно также задает основу для дальнейшей разработки методических подходов к внедрению соответствующих инструментов и оценке их результативности.

2. Разработана классификация инструментов социально-психологического управления. Ключевая особенность данной классификации в том, что к механизмам мотивации, лидерства, обучения и управления конфликтами добавляются нейробиологические компоненты для расширения представлений о социально-психологических инструментах менеджмента и более точного обоснования управленческих решений (Рис. 1).



Источник: составлено автором

Рисунок 1 – Инструменты социально-психологического управления

Наш подход учитывает когнитивные, эмоциональные и поведенческие реакции сотрудников, рассматривая их, как самостоятельный объект управленческого анализа, в отличии от традиционных вариантов. Интеграция нейробиологических компонентов помогает точнее выбирать мотивационные

стимулы, модели лидерского взаимодействия и корректировать содержание обучающих программ с учетом особенностей восприятия информации. Также на ранней стадии выявляются конфликты в коллективе. Руководитель получает возможность учитывать глубокие когнитивно-психологические механизмы и их реакции на управленческие воздействия.

3. Предложена типология зарубежных вариантов социально-психологического управления (американской, немецкой, шведской и японской). В основе данной типологии лежит сочетание территориально-географического и ценностно-ориентированного подходов, что позволяет упорядочить международные управленческие практики и показать, какие элементы могут быть адаптированы к российской корпоративной культуре.

Особенность типологии состоит в том, что зарубежные модели рассматриваются не как набор отдельных управленческих приемов, а как целостные системы. Они формируются под влиянием деловой культуры, трудовой этики, характера иерархии, уровня коллективизма и отношения к ответственности.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика типов социально-психологического управления

Государство	Принципы	Проблемы
Американская	Индивидуализм Прозрачность Ориентация на результат Инновации Активно развиваются инструменты нейромаркетинга	Высокий уровень расходов для организаций
Германская	Структурированность Коллективизм Долгосрочные цели В части нейромаркетинга акцент на нематериальную мотивацию	Иногда имеют место злоупотребления со стороны профсоюзов
Японская	Качество Групповая ответственность Нейромаркетинг активно используется лидерство через служение	Ограниченность ответственности за результат
Шведская	Демократичность Баланс между личной жизнью и работой Инновации	Высокий уровень расходов для организаций

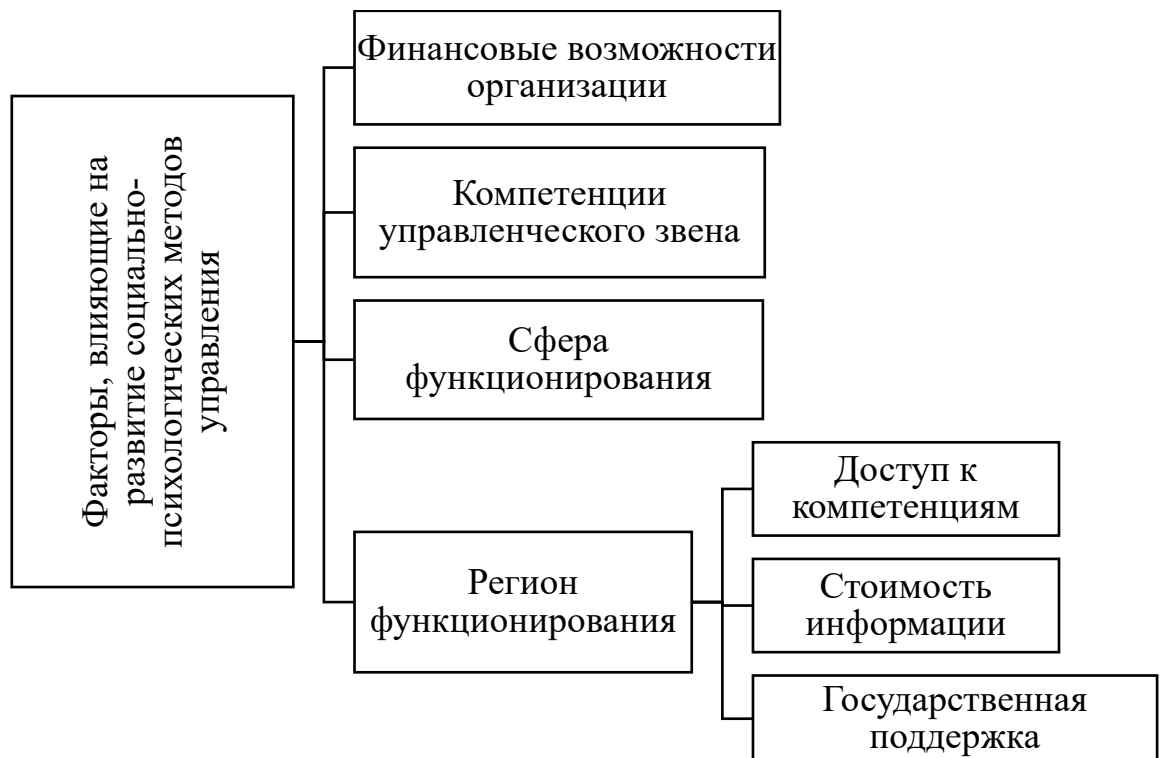
Источник: составлено автором

Использование одновременно территориально-географического и ценностно-ориентированного подходов позволило выявить внешние различия между моделями, и глубинные социально-психологические основания их эффективности. Так становится возможным более обоснованно определить, какие элементы зарубежного опыта могут быть адаптированы к российской корпоративной культуре. Иными словами, предложенная типология носит прикладной характер, выступая инструментом отбора релевантных международных практик для российского менеджмента.

4. Разработана совокупность факторов, определяющих эффективность применения социально-психологических инструментов управления в организациях малого и среднего бизнеса. В результате проведенного эмпирического исследования установлено, что результативность внедрения и использования рассматриваемого инструментария носит не универсальный, а вариативно обусловленный характер и зависит от комплекса внутренних и внешних факторов, оказывающих неодинаковое влияние на глубину управленческих преобразований.

На основе анализа полученных данных определена иерархическая значимость указанных детерминант. Установлено, что первостепенное влияние на успешность применения социально-психологических инструментов управления оказывает уровень финансовых ресурсов организации, поскольку именно он определяет возможность привлечения обучающих, диагностических и консультационных механизмов, необходимых для системного изменения управленческой практики. Следующей по значимости детерминантой выступает развитость управленческих компетенций руководителей, включающая способность к использованию нематериальных методов воздействия, уровень коммуникативной подготовки, готовность к внедрению инновационных управленческих решений и восприимчивость к современным моделям организационного взаимодействия.

Дополнительно установлено, что существенное влияние на эффективность применения социально-психологического инструментария оказывают региональная и отраслевая специфика функционирования организаций. Региональные особенности проявляются в различиях деловой культуры, кадровой мобильности, степени распространенности современных управленческих практик и уровне готовности персонала к восприятию новых форм взаимодействия. Отраслевая специфика, в свою очередь, определяет различия в интенсивности коммуникационных процессов, характере распределения ответственности, уровне зависимости результатов от командной координации и значимости человеческого фактора в достижении конечных показателей деятельности (рис. 2).



Источник: составлено автором

Рисунок 2 – Факторы, влияющие на развитие социально-психологических методов управления

Полученный результат важен, так как эффективность применения социально-психологических инструментов управления впервые рассмотрена как функция совокупного воздействия ранжированных организационно-экономических и управленческих детерминант, что позволило не ограничиваться общим утверждением о полезности социально-психологических инструментов, а точнее определить условия, при которых их применение дает организационный эффект.

5. Предложены этапы внедрения инновационных инструментов управления. Они представляют собой последовательность связанных управленческих действий. Начиная с постановки целей и предварительной диагностики, заканчивая апробацией выбранной концепции и оценкой ее результатов. Предложенная последовательность рассматривает внедрение инструментов как единый управленческий процесс, который включает диагностический, проектный, адаптационный и контрольный этапы.

На первом этапе определяются цели внедрения, для этого выявляются конкретные организационные проблемы: снижение качества коммуникаций, слабая вовлеченность персонала, высокая конфликтность, нестабильность поведения сотрудников или недостаточная обоснованность управленческих решений. Далее проводится нейрокогнитивная диагностика, чтобы получить более точные данные о поведенческих, эмоциональных и когнитивных реакциях сотрудников на действующие управленческие стимулы.

Следующий этап связан с проектированием управленческой концепции. Здесь подбираются социально-психологические инструменты воздействия,

определяется порядок их адаптации к условиям конкретной организации и прогнозируются ожидаемые изменения.



Источник: составлено автором

Рисунок 3 – Этапы внедрения социально-психологических инструментов управления в организации

Далее проводится апробация, а именно выбранные инструменты внедряются в ограниченном или полном масштабе, а промежуточные результаты фиксируются для дальнейшей корректировки.

Завершающим элементом предложенного подхода является оценка его фактической результативности. На этом этапе анализируются изменения в качестве взаимодействия между сотрудниками и подразделениями, устойчивости организационного поведения, уровне управленческих решений и основных экономических показателях деятельности предприятия. Практическая ценность полученного результата связана с тем, что механизм внедрения социально-психологических инструментов рассматривается как последовательный и завершённый процесс. При этом нейробиологическая информация используется не в качестве самостоятельного фактора управления, а как дополнительная база для обоснования управленческих решений. Предлагаемый подход расширяет традиционное понимание социально-психологического управления. Выбор способов воздействия на персонал становится менее зависимым от субъективной оценки руководителя и в большей степени опирается на анализ когнитивных и эмоциональных реакций сотрудников. Это позволяет более осмысленно формировать и корректировать управленческие решения.

Для расчета экономического эффекта от внедрения социально-психологических инструментов управления в компании мы обращаем внимание на рост финансовых показателей, изменение организационного поведения персонала, качества управленческих решений, устойчивости

внутриорганизационного взаимодействия. Наш подход позволяет учитывать специфику организаций малого и среднего бизнеса, в которых значительная часть управленческого эффекта проявляется косвенно – через снижение потерь рабочего времени, уменьшение текучести кадров и повышение согласованности организационных процессов.

В исследовании было выделено четыре ключевых направления формирования экономического эффекта: повышение производительности труда, снижение текучести кадров, сокращение организационных потерь рабочего времени, повышение качества управленческих решений.

Экономический эффект повышения производительности труда определяется как прирост результативности деятельности сотрудников после внедрения социально-психологических инструментов управления и рассчитывается по формуле 1:

$$\mathcal{E}_{\text{пт}} = (P_2 - P_1) * Ч * K_a \quad (1)$$

где

P_1 – производительность труда до внедрения;

P_2 – производительность труда после внедрения;

$Ч$ – среднесписочная численность персонала;

K_a – коэффициент атрибуции

В целях снижения влияния одной группы инструментов над другими используется коэффициент атрибуции, отражающий долю влияния управленческих изменений на прирост производительности, потому что рост производительности может быть обусловлен еще технологическими, организационными и рыночными факторами. Данный коэффициент определяется экспертом при проведении расчетов, основываясь на его оценке значимости факторов, которые могли повлиять в данный момент на предприятие.

Экономический эффект от снижения текучести кадров рассчитывается как разница между уволенными сотрудниками, умноженная на среднюю стоимость замены одного сотрудника. Более подробно отражено в формуле 2:

$$\mathcal{E}_{\text{тк}} = (КУ_1 - КУ_2) * C_{\text{зам}} \quad (2)$$

где

$КУ_1$ – количество увольнений до внедрения;

$КУ_2$ – количество увольнений после внедрения;

$C_{\text{зам}}$ – средняя стоимость замены одного сотрудника.

Снижение организационных потерь рабочего времени определяется через сокращение времени, затрачиваемого на устранение коммуникационных ошибок, разрешение конфликтов и повторное согласование управленческих решений. Рассчитывается по формуле 3:

$$\mathcal{E}_{\text{пвр}} = (Пвр_1 - Пвр_2) * ССР_ч \quad (3)$$

где

$Пвр_1$ – потери рабочего времени до внедрения;

$Пвр_2$ – потери рабочего времени после внедрения;

$ССР_ч$ – средняя стоимость рабочего месяца.

Экономический эффект повышения качества управленческих решений определяется через изменение финансовых результатов организации. Рассчитывается по формуле 4:

$$\mathcal{E}_{\text{кур}} = (\Phi p_2 - \Phi p_1) * K_a \quad (4)$$

где

Φp_1 – финансовый результат до внедрения;

Φp_2 – финансовый результат после внедрения;

K_a – коэффициент атрибуции

Совокупный экономический эффект рассчитаем, как сумму всех четырех показателей по формуле 5.

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{пт}} + \mathcal{E}_{\text{тк}} + \mathcal{E}_{\text{пвр}} + \mathcal{E}_{\text{кур}} \quad (5)$$

Для оценки целесообразности внедрения предлагается использовать показатель рентабельности управленческих инвестиций. Он рассчитывается по формуле 6:

$$ROI_{\text{уи}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}}{\mathcal{Z}} * 100\% \quad (6.)$$

где

$\mathcal{E}_{\text{общ}}$ – совокупный экономический эффект;

$\mathcal{Z}$ – затраты на внедрение социально-психологических инструментов управления.

Достижение организационных и экономических результатов носит поэтапный характер. Повышение качества коммуникаций, снижение конфликтности и рост согласованности действий сотрудников проявляются уже в течение 2–5 месяцев после начала внедрения. В течение 5–10 месяцев уменьшается текучесть кадров, повышается вовлеченность персонала и рост устойчивости организационного поведения. В среднесрочной перспективе от 10 до 24 месяцев мы наблюдаем рост производительности труда и повышение эффективности управленческих решений.

Практическая состоятельность предложенной модели подтверждена ее апробацией на предприятиях-партнерах исследования. Результаты применения дорожной карты показали сокращение коммуникативных барьеров, снижение текучести кадров, повышение предсказуемости выполнения задач и укрепление организационной устойчивости, что подтверждает возможность использования предложенной модели в организациях малого и среднего бизнеса (табл. 2).

В ООО «Лайт», работающем в сфере электронной коммерции, практическая апробация разработанной дорожной карты была проведена в 3-4 кварталах 2025 г. и включала применение элементов нейромаркетинга в рамках диагностики состояния персонала. На начальном этапе было проведено ЭЭГ-обследование всего коллектива, включая руководителей, направленное на выявление уровня психоэмоциональной нагрузки и стресса сотрудников. В результате был установлен существенный уровень стрессовой нагрузки, что позволило рассматривать состояние персонала как один из факторов, требующих учета при совершенствовании управленческих процессов.

Таблица 2 – Характеристика эффективности реализованных социально-психологических инструментов

Показатель	ООО «СКС»			ООО «Лайт»		
	2024 г.	2025 г.	Изм.	1 квартал 2025 г.	1 квартал 2026 г.	Изм.
Выручка, млн. руб.	685,62	1216,03	530,41	8,54	36,34	27,8
Чистая прибыль, млн. руб.	11,62	41,27	29,65	0,36	7,98	7,62
Число сотрудников уволено, чел.	12	4	-8	2	0	-2
Число сотрудников принято, чел.	32	20	-12	10	7	-3
Среднесписочная численность, чел.	52	68	16	8	15	7
Расходы на внедрение социально-психологических инструментов, млн. руб.	7,05		—	2,7		—
Показатели эффективности						
Текучесть кадров, %	23,07	5,88	-17,19	25,00	0,00	-25,00
Рентабельность деятельности, %	1,69	3,39	1,70	4,22	21,96	17,74
Совокупный экономический эффект, млн.руб.	—	102,659	—	—	6,64	—
Рентабельность управленческих инвестиций, %	—	2434,8	—	—	365,96	—
Экономическая эффективность внедрения инструментов, %*	—	420,57	—	—	1029,6	—

Источник: составлено автором

Диагностические мероприятия сопровождались привлечением внешнего эксперта, который дополнительно осуществил анализ эргономических условий рабочих мест. Были выявлены неудобство используемой мебели, устаревшее компьютерное оборудование и недостаточная инсоляция помещений. Полученные результаты были использованы руководством при формировании стратегии развития организации и определении направлений совершенствования управленческой деятельности. В частности, в стратегию были включены задачи по применению новых управленческих подходов, развитию нейромаркетинга и проведению специализированных тренингов.

Руководители выступили проводниками сформированной стратегии, а в организации были развиты механизмы коммуникационного взаимодействия и неформальной коммуникации, сформирована система обучения и тренингов с привлечением внешнего эксперта по тимбилдингу. В рамках апробации были достигнуты положительные изменения, которые отразились на экономической эффективности деятельности компании.

В ООО «СКС», осуществляющем оптовую торговлю санитарно-техническим оборудованием, проводилась аппаратно-программная нейродиагностика. Данный этап реализовывался дифференцированно в отношении руководителей и сотрудников с учетом специфики выполняемых ими функций. Для руководителей диагностика проводилась в условиях моделирования управленческих ситуаций, связанных с принятием решений, коммуникационным взаимодействием и распределением управленческой нагрузки. Такой подход позволяет оценить особенности когнитивной нагрузки и устойчивости внимания при выполнении управленческих задач. В отношении сотрудников диагностика осуществлялась применительно к характерным для них рабочим и коммуникационным нагрузкам, с оценкой психоэмоционального состояния, уровня стресса и устойчивости внимания.

В рамках исследования для проведения диагностических процедур привлекался внешний квалифицированный эксперт, который провел и интерпретировал данные ЭЭГ и полиграфа. ЭЭГ-обследование охватывало работников различных уровней организации и позволило выявить повышенную стрессовую нагрузку и недостаточный уровень качества рабочей среды. Полученные результаты были использованы при корректировке организационных мероприятий: совершенствование эргономики рабочих мест, коммуникационного взаимодействия и распределения управленческой нагрузки.

Полиграф применялся преимущественно в процедурах отбора персонала на ключевые позиции для дополнительной оценки психологического потенциала, искренности и лояльности кандидатов.

Необходимо отметить, что результаты нейродиагностики не самостоятельное основание для управленческих решений, а дополнительный аналитический материал при формировании и корректировке системы управления персоналом. На основе полученных данных была скорректирована стратегия управления, усилены механизмы обратной связи, изменены

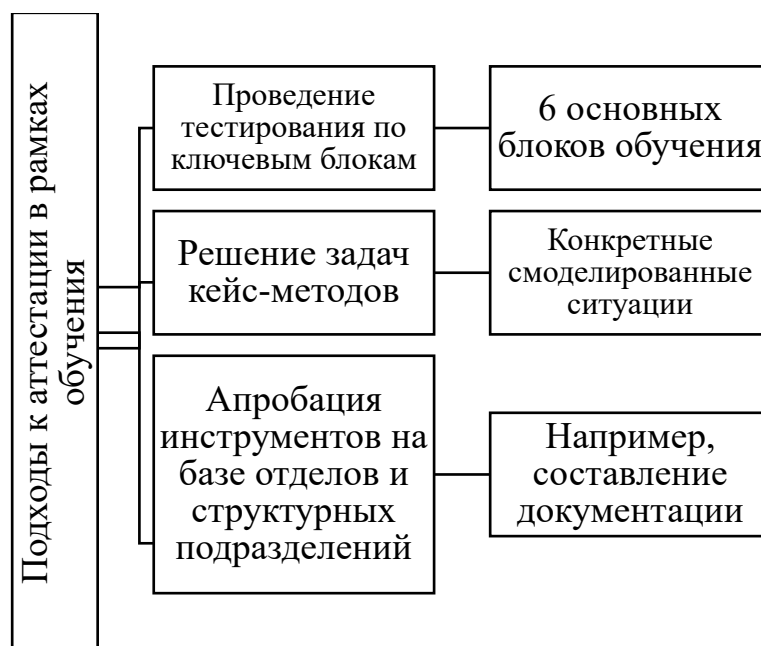
параметры коммуникационного взаимодействия и распределения управленческой нагрузки.

Результаты диагностики были внедрены в последующие мероприятия по совершенствованию управленческих процессов. Дополнительно пять линейных руководителей прошли специализированный тренинг по интеграции социально-психологических инструментов, включавший освоение основ нейроменеджмента, интерпретацию данных ЭЭГ и полиграфа, разбор управленческих кейсов и ролевое моделирование.

Результаты применения внедрения дорожной карты показали сокращение коммуникативных барьеров, снижение текучести кадров, повышение предсказуемости выполнения задач и укрепление организационной устойчивости, что подтверждает возможность использования предложенной модели в организациях малого и среднего бизнеса.

6. Разработано научно-методическое обеспечение подготовки руководителей к применению социально-психологических инструментов управления. Данный элемент научной новизны представлен в виде программы обучения, для развития психологических, коммуникативных и когнитивно-управленческих компетенций. Она имеет прикладной управленческий характер и направлена на преодоление одного из ключевых ограничений, выявленных в ходе исследования, а именно недостаточной готовности руководителей использовать нематериальные инструменты влияния на организационное поведение персонала.

Содержание программы включает несколько связанных модулей. Среди них выделяется 6 блоков обучения и конкретные смоделированные ситуации (Рис. 4).



Источник: составлено автором

Рисунок 4 – Этапы внедрения социально-психологических инструментов управления в организации

В рамках данного результата подготовка руководителей рассматривается как необходимый элемент результативного применения социально-психологических инструментов. Предложенная программа ориентирована на формирование конкретных компетенций, которые позволяют руководителю осознанно использовать социально-психологический инструментарий при решении практических организационных задач.

Кроме того, в программу обучения включен когнитивно-управленческий компонент, позволяющий определить понимание того, как руководители и сотрудники воспринимают информацию, распределяют внимание, реагируют на нагрузку и принимают решения, что дополняет традиционную подготовку руководителей.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)

Исследование посвящено разработке и обоснованию способов развития социально-психологических методов, используемых в кадровом менеджменте. Особое внимание уделено тому, как такие методы могут применяться в действующей системе управления организациями и адаптироваться к условиям малого и среднего бизнеса. В рамках диссертации сформирована совокупность теоретических положений, методических решений и практических рекомендаций по совершенствованию социально-психологического инструментария работы с персоналом. Тем самым поставленная в исследовании цель была достигнута. Обобщение полученных результатов позволяет сформулировать следующие основные выводы:

1. Задачи, сформулированные в рамках исследования, последовательно решены в соответствующих разделах диссертации. Первая глава посвящена формированию теоретической базы исследования социально-психологических методов кадрового менеджмента. В ней конкретизирован понятийный аппарат, прослежено развитие подходов к социально-психологическому управлению и сопоставлены основные зарубежные концепции в данной области. Во второй главе внимание сосредоточено на том, как социально-психологические инструменты используются в деятельности предприятий малого и среднего бизнеса. Проанализирована степень их востребованности, а также определены условия и факторы, от которых зависит их распространение и практическое применение. Третья глава содержит предложения по обновлению и дальнейшему развитию социально-психологического инструментария кадрового менеджмента. Разработана дорожная карта его внедрения и обоснована программа обучения руководителей, направленная на повышение эффективности кадрового менеджмента и качества управленческих решений.

2. Научная новизна работы выражается в нескольких результатах: уточнено содержание социально-психологического управления; разработана классификация социально-психологических инструментов кадрового менеджмента с учетом роли нейромениджмента как аналитико-методологического компонента; предложена типология принципов социально-

психологического управления в зарубежных системах менеджмента. Также выявлены факторы, влияющие на развитие и внедрение указанных инструментов в организациях малого и среднего бизнеса. Разработана дорожная карта их внедрения и программа подготовки руководителей. Представленные результаты получены автором самостоятельно и ранее не рассматривались в научных публикациях как единая система. Сформулированные положения взаимно дополняют друг друга и образуют целостный подход к развитию социально-психологических технологий кадрового менеджмента. Применение подхода направлено на повышение обоснованности управленческих решений, устойчивости организационного поведения и результативности деятельности предприятий малого и среднего бизнеса.

3. Теоретическая значимость работы заключается в развитии научных представлений о социально-психологических технологиях кадрового менеджмента как системе управленческого воздействия на мотивационные, коммуникативные, поведенческие и когнитивные процессы в организации. Полученные результаты уточняют категориальный аппарат исследования, раскрывают взаимосвязь между социально-психологическим управлением, инструментами кадрового менеджмента, организационного поведения и нейроменеджмента. Кроме того, они дополняют теорию управления положениями, раскрывающими возможности применения нейроориентированных подходов в работе с персоналом. Сформулированные выводы могут использоваться для дальнейшего развития исследований в рамках разнообразных направлений менеджмента, поведенческой экономики, управления персоналом, организационной психологии и нейронаук.

4. Разработанные положения были выражены в инструментах и рекомендациях для предприятий, а практическая значимость подтверждается апробацией. Пилотное внедрение показало, что предложенная система имеет практическую применимость, например, её использование способствует повышению согласованности внутриорганизационных коммуникаций, снижению коммуникативных барьеров, развитию нематериальной мотивации, укреплению командного взаимодействия и повышению качества управленческих решений. Отдельные положения исследования внедрены в практическую деятельность предприятий-партнеров.

5. Апробация и внедрение результатов исследования. Важнейшие аспекты положений исследования обсуждались на конференциях разного уровня, а также были опубликованы в научных журналах. Практические разработки прошли апробацию на базе предприятий ООО «СКС» и ООО «Лайт». Полученные результаты подтвердили применимость предложенного подхода в деятельности реальных организаций разной отраслевой принадлежности. Разработанные рекомендации могут использоваться как рабочий управленческий инструмент. Речь идет о совершенствовании коммуникаций, повышении согласованности действий сотрудников, развитии нематериальной мотивации и повышении качества

управленческих решений. Проведённое исследование дополняет теоретические положения кадрового менеджмента и расширяет набор практических инструментов, применяемых в управлении персоналом. Полученные результаты могут быть полезны предприятиям малого и среднего бизнеса, ориентированным на повышение устойчивости организационного поведения и более рациональное использование человеческого капитала.

В заключение следует отметить, что результаты диссертационного исследования в целом подтверждают сформулированную гипотезу: системное применение социально-психологических технологий кадрового менеджмента способствует повышению качества управленческих решений, устойчивости организационного поведения персонала и эффективности организаций малого и среднего бизнеса. Разработанные методические подходы, дорожная карта внедрения и программа подготовки руководителей позволяют более последовательно использовать человеческий капитал, выстраивать внутренние коммуникации, снижать организационные риски и повышать адаптивность кадрового менеджмента. Дальнейшие исследования могут быть направлены на расширение эмпирической базы, более глубокую оценку экономических эффектов внедрения социально-психологических технологий и разработку отраслевых моделей их применения. Полученные результаты создают основу для их практического применения и дальнейшего совершенствования подходов к кадровому менеджменту в российском предпринимательском секторе.

IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертаций

1. Гламазда, А. В. Трансформация социально-психологических инструментов управления персоналом в современных организациях // А. В. Гламазда, Д. А. Шевченко, Г. А. Абрамян // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2026. – № 2. – С.53-65. – DOI 10.17586/2310-1172-2026-19-2-53-65. – EDN UIMUHP. K2
2. Гламазда, А. В. Менеджмент компании в условиях санкционного давления и конфронтации // А. В. Гламазда, Д. А. Шевченко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2026. – № 1. – С. 61-70. – DOI 10.17586/2310-1172-2026-19-1-61-70. – EDN TRKBNB. K2
3. Гламазда, А. В. Анализ современных социально-психологических инструментов управления / А. В. Гламазда // Менеджмент в России и за рубежом. – 2025. – № 6. – С. 81-90. – EDN UNKPVQ. K2
4. Гламазда, А. В. Психологические факторы принятия управленческих решений в условиях стресса / А. В. Гламазда // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 4. – С. 92-100. – DOI 10.5281/zenodo.18082359. – EDN YVJNQP. K2

5. Гламазда, А. В. Психологические и организационно-экономические аспекты управления как фактор развития организации в условиях кризиса / А. В. Гламазда // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 3. – С. 13-20. – DOI 10.5281/zenodo.17665039. – EDN WLADIM. K2

6. Гламазда, А. В. Методические основы анализа организационного и технологического совершенства построения органов управления / А. В. Гламазда // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 3. – С. 96-101. – EDN IXWLWV. K2

7. Гламазда, А. В. Социально-психологические инструменты управления: сущность и содержание / А. В. Гламазда // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – № 6. – С. 71-78. – EDN YXYWXW. K2

Публикации в других изданиях

8. Гламазда, А. В. Факторы развития социально-психологических инструментов в малом и среднем бизнесе / А. В. Гламазда // Управление в современных системах : сборник трудов XV Международной научно-практической конференции научных, научно-педагогических работников и аспирантов, посвященной 30-летию ОУ ВО «Южно-Уральский технологический университет» / ОУ ВО «ЮУТУ» ; [науч. ред. А. В. Молодчик, А. М. Ромодина]. – Челябинск: ОУ ВО «ЮУТУ», 2025. – С. 574-580. – URL: https://suut.ural-campus.ru/netcat_files/userfiles/Sbornik_dekabr_2025_27.02_compressed.pdf (дата обращения 17.08.2026).

9. Гламазда, А. В. Модернизация организационной структуры предприятия посредством социально-психологических инструментов управления / А. В. Гламазда // Социально-экономические, организационные, политические и правовые аспекты обеспечения эффективности государственного и муниципального управления : материалы VIII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых (15 ноября 2025 года) / ФГБОУ ВО «РАНХиГС», Алтайский филиал. – Барнаул, 2025. – С. 140-141. – Текст: электронный. – EDN EPDQDY.

10. Гламазда, А. В. Роль социально-психологических инструментов в управлении / А. В. Гламазда // Донецкие чтения – 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : X Международная научная конференция, посвященная 60-летию создания ДНЦ, г. Донецк, 5-7 ноября 2025 г. : материалы конференции : [в 10 томах] : Т. 5: Экономические науки, ч. 2. – Донецк: ДонГУ, 2025. – С. 41-43. – URL: <https://science.donnu.ru/wp-content/uploads/2025/11/dch-2025-tom-5-ekonomicheskije-nauki-chast-2.pdf> (дата обращения 17.08.2026). – EDN CNMNVO.

11. Гламазда, А. В. Нейроменеджмент как инструмент социально-психологического управления / А. В. Гламазда // Современные проблемы управления: исследования, диагностика, решения. Вып. 1: сборник научных трудов / Под науч. ред. В.Д. Кривова, К.В. Решетниковой; МГУ им. М.В.

Ломоносова, Высшая школа современных социальных наук. – М.: «КДУ», 2026. – 460 с. – Электронное издание сетевого распространения. – Опубликовано 05.06.2026. – Режим доступа ограниченный. – URL: <https://bookonline.ru/node/86061> – doi: 10.31453/kdu.ru.978-5-00247-256-7-2026-460.

12. Гламазда, А. В. Современный взгляд на нейроменеджмент в бизнесе / А. В. Гламазда // Инновации и информационные технологии в условиях цифровизации экономики : сборник тезисов II международной научно-практической конференции, 25-26 апреля 2024 г. / Минобрнауки РФ, ФГБОУ «ДГТУ», Факультет фундаментального инженерного образования и инноваций, Кафедра информационных технологий, Кафедра управления инновациями в промышленности. – Алчевск : ФГБОУ ВО «ДонГТУ», 2024. – С. 309-311. – EDN BOGATD.

13. Гламазда, А. В. Социально-психологические аспекты в менеджменте / А. В. Гламазда // Современные проблемы экономики и управления : материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 17 апреля 2024 года. – М: РГСУ, 2024. – С. 80-85. – EDN SHEDKE.

14. Гламазда, А. В. Мотивация как инструмент управленческой деятельности компании / А. В. Гламазда // Государственное управление и менеджмент : сборник научных трудов [по результатам Всероссийской научно-практической конференции (15 декабря 2023 г.) : в 3 томах]. Т. 2 /РАНХиГС, Нижегородский институт управления ; [под ред. Е. Е. Егорова, Т. Е. Лебедевой]. – НН: НИУ РАНХиГС, 2024. – С. 217-219. – EDN EAHGAM.

15. Гламазда, А. В. Влияние информационных технологий на применение социально-психологических инструментов в управлении бизнесом / А. В. Гламазда // Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики : сборник научных трудов V Национальной (русской) научно-практической конференции (СПб, 13-14 апреля 2023 г.) / СПбУТУиЭ, Институт экономики, менеджмента и информационных технологий; редакционная коллегия: Щипанов Е. Ф., Федотова В. А. – Санкт-Петербург : СПбУТУиЭ, 2023. – С. 171-179. – EDN RCQDRC.

16. Гламазда, А. В. Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе / А. В. Гламазда // Человекоориентированное управление: будущее цифрового общества : сборник статей по итогам национальной научно-практической конференции с международным участием, СПб, 18-19 мая 2023 г.: в двух частях. Ч. 1 / Минобрнауки РФ, СпбГЭУ, Кафедра социологии и управления персоналом ; под редакцией доктора экономических наук, профессора И. А. Максимцева, доктора экономических наук, профессора В. К. Потемкина. – СПб: Издательство СпбГЭУ, 2023. – С. 250-255. – EDN ZSKMVB.

17. Гламазда, А. В. Перспективы нейроменеджмента в управлении организационным поведением компаний / А. В. Гламазда, Д. А. Шевченко // Современные проблемы управления в социально-экономических системах:

цифровая трансформация экономики, культуры и общества: материалы IV Международной научно-практической конференции (г. Ростов-на-Дону, 25-28 апреля 2022 г.) / Минобрнауки РФ., ФГАОУ ВО «ЮФУ» редакционная коллегия: Мурзин А. Д. (отв. ред.) [и др.]. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство ЮФУ, 2022. – С. 68-72. – EDN NTXDPS.