

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА Д 212.196.12 НА БАЗЕ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА» МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ  
УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ КАНДИДАТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

аттестационное дело № \_\_\_\_\_  
решение диссертационного совета от 16 мая 2017 г. № 7

О приеуждении Зенченко Наталье Петровне, гражданке Российской Федерации,  
учёной степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Управление кросс-культурными коллективами в организациях» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) принята к защите 27 февраля 2017 г. выписка из протокола № 4, диссертационным советом Д 212.196.12 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» Министерства образования и науки Российской Федерации, 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, диссертационный совет создан приказом № 105/нк от 11.04.2012 г.

Соискатель Зенченко Наталья Петровна, 1990 года рождения, в 2012 году окончила федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». В 2015 г. соискатель окончила очную аспирантуру РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Зенченко Н.П. работает в должности специалиста службы управления персоналом в представительстве компании «Шномберже Люджелко Инк.» (Панама) в городе Москве.

Диссертация выполнена на кафедре теории менеджмента и бизнес-технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» Министерства образования и науки Российской Федерации.

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор Маслеников Валерий Владимирович, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий, заведующий кафедрой.

*Официальные отзывы.*

Ефремов Виктор Степанович - доктор экономических наук, профессор, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов», кафедра менеджмента, заведующий кафедрой.

Харчидава Хвича Пагаевич - кандидат экономических наук, доцент, федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет), департамент «Корпоративные финансы и корпоративное управление», доцент.

*дали положительные отзывы на диссертацию.*

Ведущая организация федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», г. Москва, в своём положительном заключении, подписанном Антоновым Виктором Глебовичем, доктором экономических наук, профессором, заведующим кафедрой корпоративного управления ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», утверждённом Михайловым Николаем Николаевичем, кандидатом географических наук, доцентом, проректором по научной деятельности ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», указала, что диссертация Зенченко Н.П. является законченной научно-исследовательской работой и соответствует требованиям пункта 9 «Положения о присуждении учёных степеней», утверждённого Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. №

842, предъявляемым к диссертациям на соискание учёной степени кандидата наук, а ее автор Зенченко Наталья Петровна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Соискатель имеет 12 опубликованных работ, в том числе по теме диссертации 12 работ общим объемом 4,29 п.л. (все авторские), опубликованных в рецензируемых научных изданиях - 3 работы. Наиболее значимые научные работы по теме диссертации:

1. Зенченко Н.П. Привлечение иностранных специалистов на российский рынок в условиях санкций // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2014. - № 10 (2). - С. 125-127. - 0,43 п. л.
2. Зенченко Н.П. Совершенствование деятельности компаний по управлению кросс-культурными коллективами // Инновации и Инвестиции. - 2014. - № 11. - С. 119-122, с. 313. - 1 п. л.
3. Зенченко Н.П. Оптимизация процессов адаптации иностранных сотрудников // Вестник Российского Государственного Торгово-экономического Университета. - 2014. - № 9 (88). - С. 96-106. - 0,81 п. л.
4. Зенченко Н.П. Management strategies of global companies for expatriate selection and development // Международная научно-практическая конференция «Глобальные вызовы менеджменту» российский запрос на инновационное развитие»: сборник статей / под ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Мясленникова. - М.: Издательство «Палеогин». - 2014. - С. 38-44. 0,43 п. л.

В публикациях освещаются вопросы, непосредственно связанные с результатами диссертационного исследования и отражающие его повизну, а именно разработку теоретических и методических основ формирования процесса адаптационного управления в организациях с целью повышения эффективности их деятельности за счёт максимального использования потенциала кросс-культурных коллективов и их конкурентных преимуществ.

Недостовверных сведений об опубликованных соискателем ученой степени работах, в которых изложены основные научные результаты диссертации, и

цитирования материалов или отдельных результатов без указания источника установлено не было.

Текст диссертационного исследования, представленного на рассмотрение в диссертационный совет Д 212.196.12 на базе РЭУ им. Г. В. Плеханова, идентичен тексту диссертации, размещенной на сайте организации ([www.words.ru](http://www.words.ru)).

На диссертацию и автореферат поступило **6 отзывов**. Все отзывы *положительные*, но имеются следующие замечания.

1. Федеральное государственное казенное учреждение «Всероссийский научно-исследовательский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации», г. Москва, от Коробова Вячеслава Владимировича, кандидата экономических наук, заместителя начальника научно-исследовательского центра № 3, начальника 1 отдела, подполковника полиции. Замечание: 1) в качестве рекомендации для будущих исследований можно посоветовать автору углубиться в изучение вопроса о дальнейшей перспективе кросс-культурного менеджмента в экономике России после избрания президентом США Дональда Трампа. Была бы интересна гипотеза автора об изменении санкционной политики, особенно для нефтегазового сектора, который рассматривается в работе; 2) в таблице 1 (с. 11) автором показано, как определенные культурные параметры влияют на функции системы управления. Было бы полезно указать, каковы характеристики и особенности культуры, свойственные для России, как позиционируют российскую культуру в ведущих международных исследованиях и моделях.

2. Генеральное консульство Российской Федерации в Мюнхене, Германия, г. Мюнхен, от Ивановой Веры Петровны, атташе Генерального консульства России в Мюнхене. Замечание: в автореферате автор не уделил достаточного внимания анализу религиозного фактора в работе с кросс-культурными коллективами, что было бы интересным в силу увеличения влияния ислама в последнее десятилетие.

3. Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, от Первозчикова Сергея Юрьевича, кандидата экономических наук, доцента департамента «Корпоративные финансы и корпоративное управление». Замечание: полезным дополнением автореферата

мог бы стать графический материал, наглядно отображающий процесс адаптационного управления в целом с кратким описанием каждого этапа.

4. Общество с ограниченной ответственностью «АНГ-ИНФОРМ», г. Санкт - Петербург, от Савостенко Татьяны Эдуардовны, генерального директора. Замечание: автор делает акцент на жизненном цикле кросс-культурного коллектива, его формировании (рисунки 4 и 5 на странице 16). Однако, хотелось бы увидеть статистику и материалы, отображающие динамику и состояние мультикультурной команды после того, как их лидера-эксатрианта переводят на следующий проект или новую должность. Каким образом и как сильно удаётся иностранным менеджерам развить и усилить кросс-культурные компетенции локальных специалистов.

5. Общество с ограниченной ответственностью «Финансово-промышленный центр», г. Санкт-Петербург, от генерального директора, кандидата технических наук Зайцева Дмитрия Петровича. Замечание: предложенный автором процесс подготовки специалиста к работе в новой бизнес-среде, отображенный на рисунке 6 (с. 18), представляется не совсем логичным и требует дополнительных разъяснений по некоторым пунктам. Например, 1) каким образом приобретаются навыки взаимодействия с представителями новой культуры, происходит ли данный этап до или после приезда специалиста на новую локацию; 2) каким образом происходит общее знакомство со страной пребывания (имеются ли в виду ознакомительные визиты, или всё сводится к теоретической подготовке специалиста и членов семьи); 3) почему лингвистическая подготовка (возможно, самый трудоёмкий вопрос при адаптации) является последним этапом.

6. Общество с ограниченной ответственностью «Отто Групп Раша», г. Москва, от Володиной Натальи Александровны, директора по персоналу. Замечаний нет.

Выбор официальных оппонентов и ведущей организации обосновывается спецификой и профилем диссертационной работы, компетентностью ученых в областях менеджмента и управления персоналом, способностью ведущей организации определить научную и практическую ценность диссертации, а также их соответствием требованиям, предъявляемым оппонентам и ведущей организации на основании пунктов 22 и 24 Положения о присуждении ученых

степеней.

*Диссертационный совет отмечает что на основании выполненных сопоставительных исследований:*

- **доказана** особая роль кросс-культурного взаимодействия и кросс-культурных коллективов в качестве конкурентного преимущества системы управления организациями путем проведения квалифицированного анализа предпочтений, определения генезиса, места и роли кросс-культурного менеджмента в сегодняшней действительности, обоснования влияния кросс-культурных коллективов на уровень конкурентоспособности организаций (с. 9-25);

- **определены** параметры, оказывающие влияние на организацию работы и формирование системы управления, что позволило установить проблемы и сложности управления кросс-культурными коллективами, решение которых позволяет повысить эффективность работы организации (с. 21, с. 25-40);

- **разработаны** подходы к диагностике кросс-культурной компетентности иностранных специалистов, позволяющие посредством **предложенного алгоритма** провести анализ кросс-культурной ретроспективы иностранного специалиста, оценить текущий уровень его компетенций с целью учета в процессах менеджмента, сделать прогноз о результативности деятельности в новой среде (с. 83-92);

- **предложен** концептуальный подход к совершенствованию существующих моделей управления кросс-культурными коллективами, рекомендуемый для оценки эффективности функционирования кросс-культурной команды, раскрывающий содержание процессов командообразования посредством мониторинга и учёта их характеристик, а также этапов становления коллектива (с. 94-102);

- **разработаны** методические рекомендации по формированию процесса адаптационного управления в организациях как совокупности непрерывных, последовательно выполняемых действий по повышению кросс-культурной согласованности специалистов мультикультурных коллективов (с. 102-107, с. 113-120, с. 122).

*Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:*

- **раскрыты** предпосылки повышения роли кросс-культурного



взаимодействия в системе управления организацией;

- **обоснованы** причины необходимости разработки системы управления адаптацией иностранных специалистов как первоочередной задачи управления кросс-культурными коллективами организаций (с. 40-55);

- **разработан** алгоритм диагностики кросс-культурной компетентности специалиста (с. 83) с рекомендуемой формой для определения траектории его развития (с. 87) и характеристики управленческого профиля (с. 89);

- **структурирован** процесс становления кросс-культурного коллектива (с. 101) и **рекомендованы** показатели мониторинга, которые является составной частью системы управления (с. 96);

- **предложен** авторский подход к построению процесса адаптационного управления с использованием основных функций и методов менеджмента (с. 102, с. 105-107, с. 113-122);

- **использован** комплекс обоснованных методов исследования (методы анализа, синтеза, индукции, дедукции, сравнения, экспертных оценок) для доказательства возможности и необходимости построения системы управления для кросс-культурными коллективами с участием иностранных специалистов.

*Значение полученных сопоставлением результатов исследования для практики подтверждается тем, что:*

- **разработаны, апробированы и внедрены** в практическую деятельность теоретические положения и выводы диссертации, доведенные до методических и практических рекомендаций по формированию системы адаптационного управления в кросс-культурных коллективах. Предложенные рекомендации обладают текущим и потенциальным экономическим эффектом, позволяют избежать рисков, связанных с управлением кросс-культурными конфликтами на этапах адаптации иностранного специалиста, командообразованием, а также соответствуют выбранной стратегии и задачам развития организации, что также позволяет рассматривать результаты данного исследования в качестве целостного методического руководства и подтверждается соответствующим актом внедрения (с. 120-130);

- **усовершенствован** процесс поиска и эксплуатации арендуемых объектов недвижимости посредством **внедрения** в систему управления организацией предложенного автором алгоритма аудиторства, что позволяет отказаться от

альтернативных вариантов расширения штата сотрудников и повысить качество оказанных услуг (с. 112-114);

- **определены** индикаторы для оценки результатов процесса адаптационного управления, которые представляют собой показатели, выраженные в экономии затрат времени, снижении издержек, сокращении общего периода адаптации и др. (с. 121-122).

*Оценки достоверности результатов исследования выявила:*

- **теоретические положения** о проблеме управления кросс-культурными коллективами в организациях построены на проверяемых, доступных данных и признанных научных концепциях, соответствующих с ранее опубликованными фактическими данными по теме диссертации в смежных областях науки; базируется на анализе лучших практик отечественных и зарубежных организаций и обобщении перелового российского и зарубежного опыта в области кросс-культурного менеджмента и применения моделей анализа культурных особенностей (с. 5, с. 13-18, с. 21, с. 27, с. 32, с. 39, с. 45-51);

- **использованы** современные методики расчетов, сбора и обработки исходной информации, актуальные, доступные, проверяемые статистические данные за ряд лет (с. 72, с. 76, с. 113, с. 123 – 124, с. 127 – 130);

- **обоснованность** выводов и рекомендаций соискателя подтверждена обсуждением результатов исследования на научных конференциях, публикациями результатов исследования в рецензируемых научных изданиях (с. 7-8).

*Авский вклад соискателя состоит в:*

- **получении, обработке и интерпретации** исходных данных, выполнении расчетов, необходимых для анализа и особенностей процессов привлечения и адаптации иностранных специалистов к работе в кросс-культурных коллективах российских организаций;

- **получении** исходных данных с помощью метода экспертных оценок, методов экономического анкетирования и интервьюирования, методов исследования затрат рабочего времени (фотография/самофотография рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж для обоснования необходимости внедрения процесса адаптационного управления;



- **иницировании и проведении апробации** результатов исследования в Представительстве компании «Ш.помберже Лоджелко Инк.» (Панама) в г. Москве, подтвержденной справкой о внедрении;

- **участии** в международных и всероссийских научно-практических конференциях с докладами по теме исследования;

- **использовании** материалов исследования в учебном процессе при чтении курса «Менеджмент» на кафедре теории менеджмента и бизнес-технологий ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»;

- **самостоятельной подготовке основных публикаций** по выполненной работе общим объемом 4,29 п. л.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы высшим управленческим персоналом, а также менеджерами по персоналу при формировании мероприятий в рамках реализации процессов адаптационного управления в кросс-культурных коллективах, координации их становления, а также для развития уже существующих кросс-культурных коллективов и их участников в соответствии со спецификой их деятельности в организации в соответствии с поставленными задачами.

Диссертационное исследование Зенченко Натальи Петровны является самостоятельной и завершенной научно-квалификационной работой, в которой отражены новые научно обоснованные разработки в области кросс-культурного менеджмента, а именно управление кросс-культурными коллективами (в том числе взаимостранными специалистами и менеджерами, являющимися их частью).

В связи с этим можно заключить, что диссертация соответствует требованиям п. 9 - 14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации № 842 от 24 сентября 2013 г.

На заседании 16 мая 2017 г. диссертационный совет принял решение присудить Зенченко Н. П. учёную степень кандидата экономических наук.

Диссертационный совет утверждён в составе 25 человек. На заседании диссертационного совета присутствовало 20 человек, из них 14 докторов наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управления народным хозяйством (менеджмент). При проведении тайного голосования диссертационный совет в

количество 20 человек, из них 14 докторов наук по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), участвовавших в заседании, из 25 человек, входящих в состав совета, проголосовали: за - 19, против - нет, недействительных бюллетеней - 1.

— —  
Председатель  
диссертационного совета  
доктор экономических и

Кулапов М.Н.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических

Матахов С.В.

«18» мая