

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

на диссертационную работу Зенченко Натальи Петровны  
**«Управление кросс-культурными коллективами в организациях»**,  
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по  
специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

### **I. Актуальность темы исследования**

Одним из наиболее серьезных вызовов процесса глобализации является перемещение межкультурных проблем с интернационального на корпоративный уровень. Исследования закономерностей поведения и развития кросс-культурных коллективов становятся весьма актуальным как с теоретической, так и с практической точки зрения. Их результаты помогут понять причины и научиться диагностировать межкультурные проблемы, помогут разработать адекватные алгоритмы управления организацией, нацеленного на нейтрализацию негативного сценария развития межкультурных отношений.

В связи с этим тема диссертации Зенченко Н.П. является, несомненно, актуальной, т.к. автор главным образом преследует цель определения методов и средств повышения эффективности системы управления кросс-культурными коллективами в целом и отдельных его участников-экспатов, в частности, основанной на признании, уважении кросс-культурных различий и формировании общей корпоративной системы ценностей, которые бы воспринимались и признавались каждым членом многонационального коллектива.

### **II. Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Прочтение диссертации Зенченко Н.П. позволяет сделать вывод о том, что это научное исследование, выполненное на основе системного анализа с использованием адекватных поставленным задачам методов познания и используемых методических подходов.

Автор справедливо замечает недостаток информации и материалов по теме исследования на русском языке и в российской практике управления. Автором проделана значительная работа по анализу зарубежных научных трудов и источников, в том числе на оригинальном языке.

Логика исследования разворачивается последовательно в трех взаимосвязанных главах, после каждой главы автором сформулированы основные выводы и краткое содержание главы, что позволяет сделать акцент на основных результатах исследования.

Таким образом, в первой главе:

- раскрыты предпосылки повышения роли кросс-культурного взаимодействия;
- обоснованы причины необходимости разработки процесса управления адаптацией экспатов как первоочередной задачи управления кросс-культурными коллективами компаний, поскольку иностранные специалисты чаще всего выступают лидерами мультикультурных команд, и от их быстрой и успешной адаптации зависит результативность всей команды;
- доказана необходимость перехода к управлению культурными различиями в компаниях;
- раскрыт генезис кросс-культурного менеджмента, его предмет, объект и задачи, его влияние на изменение управления кросс-культурными коллективами;
- обосновано влияние кросс-культурных коллективов на уровень конкурентоспособности компаний;
- проведена систематизация классификаций культурных параметров и раскрыто влияние этих параметров на организацию процесса управления;
- раскрыта сущность и составляющие кросс-культурной компетентности;
- доказана важность управления адаптацией при управлении кросс-культурными коллективами;
- в параграфе 1.3 (с. 40-43) раскрыто влияние внешних факторов на состав кросс-культурных коллективов и управление ими в зависимости от экономической и политической ситуации (автором рассмотрены ограничения в связи с санкциями со стороны Европейского союза и США из-за событий в Крыму и на востоке Украины).

### **Во второй главе:**

- проведено исследование компании, выбранной в качестве объекта исследования;
- проанализирована организация управления кросс-культурными коллективами, исследована система организационного порядка и выявлено, что причины большинства неудач связаны с отсутствием системы управления адаптацией иностранных специалистов в кросс-культурных коллективах; для доказательства проведены расчеты стоимости и количества неэффективного времени при оформлении иностранного сотрудника в исследуемой компании;
- предложен алгоритм кросс-культурной диагностики (автор исходил из того, что диагностика является важным этапом управления, позволяющим выявить проблемное поле исследуемой области и определить наличие ресурсов для ликвидации проблем);
- предложены показатели, рекомендуемые для оценки кросс-культурной компетентности специалиста, обоснована форма для определения кросс-культурной траектории и профиля специалиста.

### **В третьей главе:**

- сформированы концептуальные основы развития управления кросс-культурными коллективами: определены факторы, влияющие на уровень согласованности членов кросс-культурных коллективов, предложен алгоритм мониторинга уровня кросс-культурной зрелости мультикультурного коллектива;
- базируясь на модели межкультурной сенситивности М. Баннета и этапах становления коллектива, с учетом особенностей кросс-культурных групп, предложены стадии процесса становления кросс-культурного коллектива;
- доказана необходимость конструирования процесса управления адаптацией специалистов к условиям новой организационной среды как непрерывного процесса, основываясь на функциональном подходе к управлению;
- разработаны предложения по оценке эффективности развития управления кросс-культурными коллективами; проведен расчет затрат на осуществление элементов адаптационного управления.

### **III. Оценка новизны и достоверности**

В целом, результаты диссертационного исследования Зенченко Н.П. можно квалифицировать как новые научные знания в области менеджмента, достоверность которых подтверждается их апробацией на практике в условиях реальной компании. Кроме того, основные результаты были опубликованы в виде статей в рецензируемых научных изданиях, неоднократно докладывались и обсуждались на научных конференциях и нашли своё отражение в сборниках трудов этих конференций.

### **IV. Теоретическая и Практическая ценность**

**Теоретическая значимость** состоит в развитии теоретических вопросов управления мультикультурным персоналом, включая совершенствование процессов планирования, организации, координации, мотивации и контроля, экспертизы и оценки создаваемых процедур и процессов. В работе определены, уточнены и дополнены основополагающие для области кросс-культурного менеджмента термины и понятия: кросс-культурный коллектив (мультикультурная команда), кросс-культурный менеджмент, экспат (иностраный специалист/менеджер), кросс-культурная компетентность, адаптация и другие. Результаты исследования способствуют расширению инструментария управления и стратегического планирования в организациях касательно кросс-культурных коллективов.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что основные методические и прикладные результаты диссертации могут быть использованы компаниями для развития и совершенствования управления кросс-культурными коллективами через предложенные рекомендации по диагностике кросс-культурной компетентности иностранных специалистов и отслеживанию процессов становления кросс-культурного коллектива, а также через систему адаптационного управления, разработанную в соответствии со спецификой стратегии и задачами развития конкретной организации.

### **V. Замечания**

Несмотря на очевидные достоинства диссертационного исследования Зенченко Н.П., следует отметить некоторые спорные моменты и недоработки.

Прежде всего, бросается в глаза то, что в работе достаточно широкое понятие коллектива организации фактически сведено до понятия команды. Признавая, что команда является разновидностью коллектива, нельзя не отметить явные особенности

данной разновидности. В частности, члены команды всегда объединены общими целями и устремлениями, достижение которых может ассоциироваться с определенным результатом коллективной деятельности, а личные интересы индивидуумов нередко приносятся в жертву общим интересам. В общем же случае у членов трудового коллектива организации подобного целеориентированного объединения не происходит. Более того, каждый сотрудник может выполнять свои функции и решать поставленные перед ним задачи, согласуясь со своими личными целями и устремлениями (карьера, достаток и т.п.) и не готов пожертвовать ими в пользу общих интересов организации. В этой связи не очевидно, что разработанные в диссертации концептуальные основы совершенствования управления мультикультурными командами можно оттранслировать на процесс управления кросс-культурными коллективами организаций в целом.

Во-вторых, на наш взгляд, предложенный автором диссертации термин «адаптационное управление» не удачен. С одной стороны, он созвучен с общепринятым понятием «адаптивного управления», смысл которого совершенно иной. С другой стороны, если поставить знак равенства между «адаптационным управлением» и «управлением адаптацией», то возникает ощущение тавтологии, т.к. адаптация – это в определенной мере и есть управление. То, о чем пишет автор в третьей главе диссертации, скорее можно определить как помощь иностранным специалистам в адаптации к новой организационной культуре.

Вместе с тем, указанные замечания не снижают общую положительную оценку работы, её актуальности, новизны, практической и теоретической значимости разработанных рекомендаций.

#### **VI. Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней**

Данная диссертационная работа является трудоёмким научно-завершённым исследованием, выполненным автором самостоятельно и на достаточно высоком уровне. Результаты исследования, полученные автором, представляют собой обоснованные и достоверные данные, которые могут послужить основой для дальнейших исследований кросс-культурной составляющей менеджмента, изучения кросс-культурного взаимодействия и адаптационного управления.

Диссертация и автореферат по содержанию соответствуют друг другу.

Завершенность диссертационной работы, новизна основных положений, их актуальность и значимость для научной и практической деятельности, достаточная обоснованность сделанных выводов и рекомендаций, а также качество и структурированность оформления позволяют сделать вывод о том, что диссертация Зенченко Н.П. «Управление кросс-культурными коллективами в организациях» соответствует требованиям «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. № 842, а автор диссертации - Зенченко Наталья Петровна заслуживает присуждения искомой учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (менеджмент).

Официальный оппонент  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГАОУ ВО «Российский университет  
дружбы народов»,  
кафедра менеджмента, заведующий

  
М.П.  
(подпись)

Ефремов Виктор Степанович

Подпись Ефремова В.С. заверяю

*Ученый секретарь  
Ученого Совета экономики  
французского РАН*



*Горохова Е.Ю.*

Контакты:

Адрес: 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

Телефон: 8 (495) 433-30-29

E-mail: [mgm.rudn@vandex.ru](mailto:mgm.rudn@vandex.ru) / [econ\\_management@pfur.ru](mailto:econ_management@pfur.ru)

24.04.2014г

(дата)