

В диссертационный совет Д 212.196.12  
на базе ФГБОУ ВО  
«Российский экономический  
университет имени Г.В. Плеханова»

### **О Т З Ы В**

**официального оппонента д.э.н., профессора Владимировой И.Г. на  
диссертационную работу Шкляева Андрея Евгеньевича  
на тему: «Управление человеческими ресурсами в условиях слияния и  
поглощения вузов в Российской Федерации», представленную на  
соискание ученой степени доктора экономических наук по  
специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)**

#### **Актуальность избранной темы**

Актуальность темы диссертационного исследования определяется недостаточной проработанностью организационно-правовых основ интеграционных процессов в сфере образования при наличии необходимости оптимизации системы высшего образования, отсутствием научно-практических разработок и методик организации функционирования систем управления человеческими ресурсами объединенных вузов и мотивации персонала в условиях консолидации организационных культур. Таким образом, в современных условиях необходимо дальнейшее развитие теории и методологии обозначенных проблем управления образовательными организациями в сфере высшего образования, формирование новых практических подходов к проектированию элементов системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза.

Выбранный фокус исследования проблем в области управления высшим образованием в целом и деятельностью объединенного вуза в частности следует считать особо актуальным, так как он нацелен на решение фундаментальных проблем – сохранение и развитие человеческого капитала

российских вузов, выступающего их главным нематериальным активом и неотъемлемым условием подготовки высокопрофессиональных кадров для экономики страны.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, их достоверность**

Эти оценочные показатели диссертационных работ зависят, прежде всего, от следующих факторов: структуры, логики диссертации, методики исследовательской работы и степени апробации.

В процессе работы над диссертацией автором был проанализирован обширный теоретический и практический материал, в который вошли труды, затрагивающие вопросы эволюции системы образования, начиная с XIX века, а также современные исследования проблем развития управления вузами и экономическим аспектам их деятельности. Особое внимание автором было уделено проблеме управления человеческими ресурсами в современных образовательных организациях, а также вопросам влияния организационной культуры на трудовое поведение научно-педагогических работников, их мотивацию, адаптацию к кросс-культурным, ценностным и другим различиям в динамично меняющейся внешней и внутренней среде. Это позволило учесть достигнутое, выявить актуальную проблематику диссертационного исследования и обосновать полученные результаты.

Цель диссертационного исследования подразумевает решение важной научно-практической проблемы – разработать концепцию управления человеческими ресурсами вузов в сложных условиях реструктуризации системы высшего образования в России в фазе сжатия отрасли образовательных услуг.

Диссертационное исследование выстроено логично: состоит из пяти взаимосвязанных глав, последовательно раскрывающих поставленные автором задачи, состав которых соответствует поставленной цели.



В первой главе рассматриваются подходы к управлению человеческими ресурсами вузов в условиях оптимизации системы образования. Предметная область диссертационного исследования рассматривается в нестабильном периоде реструктуризации сферы образовательных услуг. На примере высшего образования, ставшего трехуровневым, автор обосновывает необходимость его перестройки на уровне отрасли с помощью процессов слияний и поглощений в соответствии с требованиями рынка, общества и государства. Как наиболее перспективные представлены модели сетевых университетов, открытое образование и модель «университет-предприятие-государство». Важное место в перспективных моделях уделяется возможностям развития научно-педагогических и управленческо-вспомогательных кадров путем перехода в системе управления вузом от отдела кадров к управлению человеческими ресурсами.

Исследуя способы объединения вузов, автор проводит анализ существующих видов реорганизации и приходит к выводу, что данный процесс в современных условиях аналогичен слияниям и присоединениям организаций в бизнес-среде.

Подробный анализ выполнен в отношении причин и источников риска для объединяющихся вузов, что позволило идентифицировать ключевые источники рисков управления человеческими ресурсами (УЧР); сформулировать состав кадровых задач на перспективу и стадии стратегического планирования УЧР; выстроить процесс принятия кадровых решений, раскрыв содержание каждого из шести этапов; а также выработать предложения по реформированию кадровых служб в образовательных учреждениях в процессе интеграции персонала.

Во второй главе подробное рассмотрение получили вопросы оптимизации систем высшего образования в России и за рубежом с акцентом на проблематику работы с персоналом. В итоге были выделены типовые модели интеграции европейских вузов; внутренние и внешние факторы,



способствующие интеграции; определено влияние отличительных особенностей национальных систем образования на интеграцию; сформулированы представляющие интерес для российской системы высшего образования позитивные последствия сделок по слиянию и поглощению.

Изучение международного опыта позволило описать основные параметры процесса объединения и модели организации управления объединенными образовательными структурами.

Третья глава диссертационного исследования посвящена методологии построения системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза на основе интеграции корпоративных культур. Здесь автор рассматривает систему корпоративных ценностей вуза как базовую основу для выстраивания политики УЧР. Рассматривая ценности как ядро корпоративной культуры, автор определяет место в УЧР такого социального феномена как доверие, выступающего важным звеном коммуникаций в высокоинтеллектуальной среде. В качестве управленческого инструмента УЧР описан механизм привлечения персонала к корпоративным ценностям.

Важное место в данной части исследования отведено анализу стилей руководства, в рамках которого автор выделяет и описывает шесть видов управленческих дисфункций. Результатом проведенного анализа являются предложения по целенаправленному созданию корпоративных ценностей и развитию корпоративной культуры вуза, учитывающие взаимосвязь последней с организационной структурой вуза.

В четвертой главе автор представляет разработки, связанные с проектированием основных элементов системы управления человеческими ресурсами в объединенном вузе. В качестве обоснования выносимых на защиту решений приведены особенности интеграции вузов с разными культурами, показаны способы учета корпоративных ценностей персонала при проектировании системы УЧР, разработаны методы адаптации персонала к системе ценностей объединенного вуза.



По результатам аналитического исследования автором разработаны направления повышения эффективности УЧР вуза, представленные схематично на стр. 175 диссертационного исследования, подходы к разработке кадровой стратегии объединенного вуза, определенные на основе данных Программы развития кадрового потенциала РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Пятая глава содержит разработки автора в области построения системы мотивации персонала объединенного университета на базе консолидированной корпоративной культуры. Здесь автор формулирует ряд эмпирических принципов, позволяющих усилить влияние на организационное поведение персонала, рассматривает воздействие мотивов приобретения, удовлетворения и безопасности на организационное поведение сотрудников вуза, принципы применения санкций и наказаний, вознаграждений и прочее.

В отдельном параграфе 5.2 автор приводит мотивационный профиль работника объединенного вуза в качестве инструмента системы УЧР, подробно описывая механизм коррекции системы мотивации профессорско-преподавательского состава вуза.

В качестве основы планирования работы системы УЧР автор приводит методику формирования фондов оплаты труда профессорско-преподавательского состава в качестве инструмента оптимального распределения базовых нормативных затрат, на которых основано нормативно-подушевое финансирование вуза. Теоретический материал сопровождается демонстрацией примеров реальной практики.

Задачи, поставленные в исследовании можно считать решенными, а цель – достигнутой. Результаты, выносимые автором на защиту, опираются на научный анализ. Обоснованность рекомендаций обеспечивается системностью выбора и согласованностью применения научных методов исследования, систематизацией собранного материала.

Достоверность полученных результатов обеспечена их апробацией в рамках участия в гранте ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», работе



международных, всероссийских, региональных и межвузовских совещаний, конференций и семинаров.

Основные результаты диссертационного исследования автора изложены в трех монографиях, 19 статьях в рецензируемых научных изданиях. Всего в общей сложности 25 научных работ, общим объемом 67,19 п.л. (в том числе авторских 35,49 п.л.).

Опубликованные работы и автореферат соответствуют основному содержанию диссертации.

Таким образом, степень обоснованности и достоверности научных положений, выдвигаемых соискателем, выводов и рекомендаций, содержащихся в рецензируемой работе, не вызывает сомнений.

**Новизна научных положений, выводов и рекомендаций,  
сформулированных в диссертации**

К результатам, полученным лично автором и обладающим научной новизной можно отнести нижеследующее:

- разработана и обоснована модель интегрированной системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза, позволяющая принимать решения с учетом трех важных факторов: реальной ситуации, выбранной стратегии и этапа жизненного цикла;

- выявлены особенности функционирования системы управления человеческими ресурсами в процессе слияний и поглощений в сфере высшего образования, а также возникающие при этом проблемы, по которым предложены пути решения;

- разработан алгоритм кадровых решений на различных этапах процесса объединения вузов;

- определены ключевые угрозы и риски управления человеческими ресурсами в процессе объединения вузов, а также источники их возникновения;



- разработана система оценки человеческих ресурсов объединенного в итоге слияния или поглощения вуза, учитывающая комплекс разносторонних факторов;

- разработана матрица стилей руководства, выступающая инструментом преодоления основных управленческих дисфункций;

- на основе модели формирования организационной культуры объединенного вуза разработан механизм расчета уровня дистанции корпоративных культур вузов-участников интеграции;

- разработан инструментарий построения и оценки мотивационного профиля для различных психотипов работников вуза, учитывающий особенности и специфику слияний и поглощений;

- даны рекомендации по созданию инфраструктуры управления человеческими ресурсами в соответствии с требованиями современного сетевого вуза.

#### **Дискуссионные вопросы исследования и его спорные положения**

Несмотря на высокий уровень проработанности основных положений диссертации, ее несомненную практическую значимость и научную новизну, следует обратить внимание на следующие, частично спорные, положения диссертационного исследования:

1. Представленные схемы и рисунки не имеют отметок и упоминаний в тексте о том, являются ли они разработками автора.
2. Представляется, что исследование было бы более полным, если бы автор провел более глубокий анализ законодательных основ реорганизации организаций в форме слияния и присоединения в российском законодательстве и в международной практике, что позволило бы выработать рекомендации по развитию организационно-правовых основ данных процессов, их регламентации в сфере образования и, возможно, предложить ряд поправок в Закон об образовании. Предлагаемые автором две



модели объединения вузов представляются дискуссионными, так как не охватывают всех вариантов интеграции.

3. Система мотивации, представленная автором в пятой главе, ориентирована на период, следующий за объединением. Вместе с тем, выбранный ракурс исследования, заданный автором в теме - «в условиях слияния и поглощения вузов» - требует рассмотрения способов мотивации персонала и во временном периоде осуществления интеграции. К сожалению, указанный период выпал из зоны внимания и разработок автора, а меры по дополнительной мотивации персонала в ходе объединения, по сути, представляют собой антикризисную программу, выступающую залогом успешности всего мероприятия.

Указанные замечания носят дискуссионный характер и не снижают общей ценности проведенного автором исследования.

#### **Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным**

#### **Положением о порядке присуждения ученых степеней**

Диссертационная работа Шкляева А.Е. на тему «Управление человеческими ресурсами в условиях слияния и поглощения вузов в Российской Федерации» представляет собой самостоятельное целостное завершенное научное исследование, выполненное на актуальную тему и содержащее результаты, обладающие научной новизной и практической значимостью. Данная диссертационная работа вносит существенный вклад в развитие теории и методологии управления вузами в условиях их слияния или поглощения, что имеет важное политическое, социально-экономическое и культурное значение.

Диссертационная работа по своему содержанию, степени обоснованности, достоверности и новизне научных положений, выводов и рекомендаций соответствует требованиям п. 9 Положения о присуждении ученых степеней



(Постановление Правительства РФ от 24.09.2013 № 842), предъявляемым к докторским диссертациям, а ее автор – Шкляев Андрей Евгеньевич – заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

### **ОФИЦИАЛЬНЫЙ ОППОНЕНТ:**

Профессор кафедры менеджмента  
экономического факультета ФГАОУ ВО  
«Российский университет дружбы народов»,  
зам. руководителя российско-британской программы  
«Международный менеджмент»  
д.э.н., профессор  
Владими́рова Ирина Геннадьевна  
« 15 » мая 2017 год

Адрес: 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6  
Телефон: 8(495) 433-40-29  
E-mail: [econom@rudn.ru](mailto:econom@rudn.ru)

Подпись д.э.н., профессора Владимировой И.Г. заверяю

Ученый секретарь  
Ученого Совета экономического факультета РУДН

Горохова Елена Юрьевна

