



УТВЕРЖДАЮ:

Проректор ФГБОУ ВО

«Воронежский государственный университет» по науке и инновациям

д.б.н., профессор

В.Н. Попов

2017 г.

Отзыв

ведущей организации – федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет» – 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)» в диссертационный совет Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Актуальность исследования. За последние годы существенно возрос интерес к изучению процесса обеспечения соответствия качества высшего образования мировому уровню, как с точки зрения его фундаментальности, так и практической ориентации. Государство в данном процессе играет определяющую роль, поскольку оно регулирует и направляет развитие вузов. Прежде всего, это касается формирования в России университетов с новым статусом – федеральных, исследовательских и опорных. Объективным инструментом реструктуризации системы образования является присоединение и слияние вузов, поэтому разработка теории этого вопроса, так же как и выбор практических ориентиров весьма актуальны. Актуальность диссертационной работы А.Е. Шкляева подтверждается также тем, что достичь вывода российского высшего образования и вузовской науки на уровень мировых стандартов возможно только имея в наличии высококвалифицированный персонал вузов, являющийся важнейшим ресурсом, определяющим формирование стратегии развития высшего учебного заведения, путем достижение поставленных целей и создания корпоративной культуры.

Структура работы. Диссертационная работа обладает логически обоснованной структурой, позволяющей осуществить переходы от общего к частному, от абстрактного к конкретному. Работа состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка (329 наименований), трёх приложений и 13 таблиц.

Первая глава посвящена исследованию существующих теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами вузов, в т.ч. в условиях оптимизации системы высшего образования. Во второй главе автором проводится анализ процессов управления человеческими ресурсами вузов в странах Европы и России. На базе исследований, проведённых в первых двух главах, в третьей выстраивается методология построения системы управления человеческими ресурсами объединённого вуза с использованием интеграции корпоративных культур вошедших в него вузов. В четвёртой главе предлагается механизм проектирования системы управления человеческими ресурсами объединённого вуза. Пятая глава логически завершает диссертационное исследование. В ней разработан механизм построения системы мотивации персонала объединённого вуза, обладающего единой корпоративной культурой.

Анализируя первую главу, мы можем утверждать, что соискатель достаточно глубоко показал современное состояние российского высшего образования и учёл перспективы его развития, которые были отражены в нормативных документах, рассмотренных в диссертации. В связи с новыми требованиями к высшему образованию, а именно: к оценке качества освоения образовательных программ и их реализации; введение понятия целевого обучения и целевого приема; законодательные возможности дистанционного обучения, создание условий для инклюзивного образования; наделение вузов правом организации сетевой формы обучения и реализации образовательных программ с применением исключительно электронного обучения; установление трёхуровневого высшего образования; получение образования на иностранном языке, и другими принципиальными нововведениями, перед соискателем

встали весьма сложные и наукоёмкие задачи осмысления, обобщения и применения на практике новых направлений качественного роста высшего образования. Кроме того, определяющим направлением развития российского высшего образования является введение профессиональной общественной аккредитации образовательных программ, фиксирующей уровень качества подготовки выпускников и соответствие требованиям профессиональных стандартов, приводящее к сближению вузов и работодателей, что аргументировано соискателем.

Анализируя современные недостатки российского высшего образования в работе обращается внимание на доминирование учебно-методической системы преподавания, ориентированной на передачу стандартных готовых знаний, имеющих в основном априорные ответы. Это приводит к тому, что выпускники с высшим образованием не владеют необходимыми компетенциями, востребованными на рынке труда, что ведет к росту безработицы среди молодежи.

Нельзя не согласиться с мнением соискателя, что проблемы высшего образования, ставят в качестве ключевой задачу использования междисциплинарного подхода, предполагающего формирование гибридных специальностей как жизненных моделей, создающих смешанные потоки из бакалавров и магистров разных направлений подготовки; обеспечение студенческой мобильности между техническими и нетехническими вузами. Научным вкладом, на наш взгляд, является аргументированная позиция соискателя относительно необходимости изменения ресурсного обеспечения высшего образования: увеличение расходов федерального и территориальных бюджетов на модернизацию образования; установить ежегодные нормы роста минимального бюджетного обеспечения образования темпами, опережающими рост ВВП, разработать прозрачную и объективную систему оценки качества подготовки выпускников и успешности их профессиональной деятельности, предусмотреть развитие дуального образования.

Заслуживает внимания мнение автора диссертации о роли государства в инновационных процессах развития высшего образования и использования его мощного административного ресурса в виде прямого регулирования, введение налоговых льгот и преференций для занятого в системе дуальной подготовки бизнеса, независимой системы государственной аттестации и контроля качества образования через образовательные и профессиональные стандарты (с. 18-20). В работе обоснована позиция, в соответствии с которой для выявления проблем, возникающих в условиях объединения вузов, исключительное значение имеет корректное определение его предпосылок, мотивации различных групп сотрудников.

Рассматривая реорганизацию вузов X и Y в форме присоединения вуза X в качестве структурного подразделения к вузу Y , автор трактует ее как слияние. Это вызвано тем, что подробно исследуя процессы слияния и поглощения в работе делается вывод, что обе модели объединения вузов порождают кадровые проблемы, зачастую сопровождающиеся активным сопротивлением данному процессу со стороны работников. Поэтому, объединение нескольких организаций в одну с целью расширения деятельности, укрепления положения на рынке, перелома ситуации в конкурентной борьбе в интересах объединяющихся вузов с единым юридическим лицом необходимо проводить в контексте категории «слияния», что является базовым в данном диссертационном исследовании (с. 22-23).

Моделирование объединения вузов рассматривается нами как одно из достижений автора. Первая и вторая модель образовали единый научно-практический механизм реализации данного процесса, где одним из важнейших источников успеха является управление человеческими ресурсами на основе совмещения стратегий и корпоративных культур (с. 25-30). Особое внимание в работе уделено проработке проблем, возникающих при объединении вузов. Всесторонне проанализировав имеющийся опыт РГТЭУ, Саратовского ГСЭУ и МЭСИ автор обосновывает свою позицию, в соответствии с которой при разработке кадровой стратегии целесообразно сохранить научно-

педагогический потенциал объединенного университета и обеспечить его развитие за счет интеграции персонала объединившихся вузов на основе работы центра оценки подбора персонала и биржи труда преподавателей (с. 31-32). Научно-практический вклад в разрабатываемую тему представляет, по нашему мнению, разработка перспективной кадровой стратегии, основывающейся на комплексной программе развития университета (с. 33-36).

Рассматривая такие общие принципы управления человеческими ресурсами как целенаправленности, ранжирования целей и SMART-целей, разделения труда, иерархичности, ответственности, полномочий, компетентности, профессионализма, дисциплины, стимулирования, функциональности и соединяя их с частными принципами профессионализации, индивидуализации, компьютеризации, интенсификации, непрерывности и опережающего характера обучения, автором создается стройная логически завершенная система принципов по управлению человеческими ресурсами, обеспечивающая своевременную выработку и эффективную реализацию кадровой политики объединенного университета (с. 40-44). В диссертации разработаны универсальные подходы к принятию кадровых решений, адаптированные к задачам и особенностям деятельности объединённого университета, и приведен алгоритм принятия кадровых решений на различных этапах процесса объединения вузов с учётом развития кадрового потенциала (с. 51-55, 57-59).

Подтверждением и развитием теоретической части диссертационного исследования является вторая глава, которая посвящена процессам оптимизации в системах высшего образования европейских стран и России. Обосновывается необходимость решения следующих проблем: организационной раздробленности, финансовой и академической нежизнеспособности ряда вузов, низкой эффективности и качества образования и исследований, недостаточного уровня государственного контроля над общим развитием системы высшего образования (с. 61). Рассматривая виды интеграционного взаимодействия вузов (неформальное партнёрство,

сотрудничество, альянс, консорциум, поглощение, административное слияние) делается вывод о закономерности, объективности и необходимости данного процесса.

Подробный анализ деятельности Европейской ассоциации университетов (с. 65-66), а также процесса европейского интеграционного взаимодействия вузов (с. 67-76) позволил автору диссертации сделать вывод о позитивных последствиях слияния вузов в Европе, прежде всего, по таким параметрам, как диверсификация учебных программ при одновременном исключении их дублирования, получение экономических выгод как за счет задействования эффекта масштаба, так и в результате расширения возможностей доступа к государственным финансовым механизмам поддержки крупных вузов, участия в программах софинансирования; способность оптимизировать систему управления; расширение возможностей для осуществления фундаментальных и прикладных научных изысканий, междисциплинарных исследований за счет значительных кадровых ресурсов с более широким профилем специализации, расширения лабораторных мощностей (с. 76-77).

В третьей главе рассматриваются ключевые вопросы данного диссертационного исследования, связанные с методологией построения системы управления человеческими ресурсами объединённого вуза на основе интеграции корпоративных культур. Необходимо отметить глубокий анализ жизнедеятельности организационной культуры, когда исследуются корпоративные ценности и их использование в управлении человеческими ресурсами. Автор обращает внимание на обстоятельства, осложняющие процесс слияния различных организаций, независимо от сферы их деятельности (с. 97-100, 106-107, 110). Раскрывая механизм формирования ценностей организационной культуры вуза (с. 105), автор определяет её профиль и роль для процесса объединения (с. 111-115). Совершенно закономерно, что соискатель приходит к выводу о необходимости выбора стиля руководства вузом в зависимости от данных параметров (с. 117). Ключевые управленческие дисфункции, которые определил соискатель, позволяют руководителю быть

готовым к неопределённости, что особенно важно при процессе слияния (с. 119).

Исследуя процесс формирования корпоративной культуры и корпоративных ценностей, соискатель предлагает решение проблемы мотивации работников (с. 134-136). Особое внимание уделяется факторам, влияющим на формирование общих духовных ценностей, которые разделяются большинством сотрудников организации. Автор относит к функциям организационной культуры, влияющим на результативность деятельности высшего учебного заведения, десять параметров, с которыми нельзя не согласиться (с. 139-140). Особое внимание уделяется функции формирования из преподавателя-предметника, авторитетного наставника, независимо от преподаваемой им дисциплины стремящегося сделать из своих студентов не только профессионалов, но также культурных людей, преданных своей стране (с. 143).

По мнению соискателя, чтобы управлять организационной культурой, необходимо обратить внимание на рост и прибыльность вуза, лидерство в своей отрасли, интегрированность в единую систему образования, гибкость и скорость реагирования на требования внешней и внутренней среды, постоянное обучение, участие в управлении вузом, внешний вид и поведение персонала, структурирование рабочего пространства и времени, интерьер, правила внутреннего распорядка, нормы поведения, традиции, легенды, герои, ритуалы и символы. Подробное описание этих элементов позволяет утверждать, что автором сформирована объективная научно-исследовательская база для диагностики корпоративной культуры вуза, которую он с успехом применил (с. 146-149, 150-151).

Четвёртая глава диссертационного исследования посвящена проектированию основных элементов УЧР объединённого вуза и особенностям интеграции вузов с разной организационно-ценностной культурой. Подробно исследуя данный процесс в работе делается вывод о том, что ключевой задачей развития ... корпоративной ... культуры и корпоративных коммуникаций

университета на сегодняшний день можно считать преодоление разрыва между позитивным имиджем вуза и восприятием себя сотрудниками. На примере основных характеристик имиджа РЭУ им. Г. В. Плеханова (с. 158) делается вывод о доминировании позитивных оценок. Портрет внутреннего имиджа РЭУ им. Г. В. Плеханова, инновационности университета (с. 161) и другие показатели корпоративной культуры, основанные на анкетировании ППС, служащих и студентов, позволили автору сделать вывод о профиле его корпоративной культуры (с. 164-165).

Проектирование системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза, основанной на корпоративных ценностях его персонала с помощью SWOT-анализа системы управления человеческими ресурсами при объединении вузов, позволили автору определить направления повышения эффективности УЧР вуза, а также его кадровую стратегию (с. 174-178). Заслуживают внимание показатели мониторинга эффективности деятельности РЭУ им. Г.В. Плеханова (с. 183). Интегральные показатели эффективности деятельности РЭУ им. Г.В. Плеханова логически завершают исследования и выводы данного раздела (с. 184-184, 190-193). Соискателю удалось сформировать программу развития кадрового потенциала РЭУ им. Г. В. Плеханова на период до 2019 г. (с. 195-196). Для достижения целей объединения вузов был составлен профессиональный портрет преподавателя объединенного университета (с. 199), определивший минимальный порог требований, которому необходимо соответствовать преподавателю. Программа адаптации, составленная автором, позволяет оперативно выйти на соответствие необходимым требованиям.

Пятая, заключительная глава диссертационного исследования, посвящена построению системы мотивации персонала объединённого университета с единой ценностной корпоративной культурой. Рассматривая роль мотивационных установок в управлении трудовым поведением научно-педагогических работников особо выделяются мотивы приобретения (с. 212-213), удовлетворения...и...безопасности (с. 214-215), энергосбережения и

подчинения (с. 215-217). Исследуя данные мотивы, автор разрабатывает стройную систему воздействия на персонал, мотивирующую его на инновационную деятельность. Полученные результаты позволили сделать вывод о существовании тенденций в мотивации профессорско-преподавательского состава вуза по вышеназванным группам мотивов (с. 227-228).

Автором разработан организационный механизм вознаграждения научно-педагогических работников на основе мотивационного профиля, включающий в себя следующие элементы: взаимосвязь мотивов трудового поведения, элементов вознаграждения НПП с их приоритетным назначением (с.236), методику формирования фондов оплаты труда профессорско-преподавательского состава кафедр вуза (с. 239-244), показатели эффективности работы НПП и размер стимулирующих надбавок за их достижение (с. 245), систему распределения фонда стимулирующих выплат в структуре оплаты труда профессорско-преподавательского состава вуза (с. 246, 250-253).

Анализ данного диссертационного исследования позволяет нам сделать следующие выводы:

1. Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют фундаментальные концепции и положения, классических и современных трудов отечественных и зарубежных ученых и специалистов. Автор использует и опирается на достижения учёных и научных коллективов в области управления человеческими ресурсами, модернизации системы высшего образования, развития её кадрового потенциала, корпоративных ценностей и культуры, использует нормативные документы федерального и отраслевого значения, материалы МОТ, ПРООН, ЮНЕСКО, вузов, которые в предыдущее десятилетие столкнулись с проблемой объединения, данные государственной и региональной статистики, а также результаты собственных исследований. Автором был проведен углубленный

анализ кадровых проблем, имевших место при слиянии ряда образовательных учреждений.

Научная новизна исследования состоит в разработке авторской концепции управления человеческими ресурсами объединяющихся образовательных учреждений, в основе, которой лежат принципы консолидации их организационных культур и построения новых мотивационных механизмов.

Результаты, полученные лично автором и содержащие научную новизну, заключаются в следующем:

1. Обоснована методология построения интегрированной системы управления человеческими ресурсами и предложена новая модель объединенного вуза, на основе ситуационного подхода к принятию решений. Базовым принципом объединения является создание сетевого университета, а ключевыми элементами разработанной методологии – управляемое сжатие и кластерный подход.

2. Сформулированы особенности функционирования системы управления человеческими ресурсами при слиянии и поглощении вузов, выявлены присущие этим процессам основные тенденции и проблемы, даны предложения по их решению.

3. Выявлены особенности формирования, использования и развития кадрового потенциала объединенного вуза в зависимости от выбранной модели объединения, разработан алгоритм принятия кадровых решений в зависимости от ситуации и этапов объединения вузов.

4. Определены источники возникновения ключевых угроз и рисков управления человеческими ресурсами в процессе объединения вузов. Предложена комплексная система оценки человеческих ресурсов объединенного вуза, возникшего в результате слияния и поглощения образовательных учреждений, основанная на показателях конкурентоспособности и кадрового потенциала вуза, требованиях основных стейкхолдеров.

5. Определены ключевые управленческие дисфункции и на их основе разработана матрица стилей руководства. Обоснованы модели формирования организационной культуры объединенного вуза и соответствующие им механизмы адаптации сотрудников.

6. Разработан инструментарий построения и оценки мотивационного профиля для различных психологических типов работников вуза. На его основе предложена методика коррекции системы мотивации НПР вуза, направленная на достижение поставленных целей и решение задач развития объединенного университета.

7. Сформулированы и обоснованы предложения по созданию инфраструктуры управления человеческими ресурсами, отвечающие требованиям современного сетевого инновационного университета.

Область исследования.

Диссертационная работа выполнена в рамках специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)». Ее предметная область исследования соответствует пунктам паспорта данной специализации:

10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса.

10.9. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла.

10.11. Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление

знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

10.14. Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры.

10.20. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом.

10.27. Теория и практика управления некоммерческими организациями.

Данные направления полностью соответствуют диссертационному исследованию.

Практическая значимость результатов и возможность их внедрения заключаются в выявлении резервов повышения конкурентоспособности вузов на основе роста эффективности формирования, развития и использования кадрового потенциала вуза в процессе укрупнения, оптимизации научно-образовательной деятельности и обеспечения ее качества в соответствии с международными стандартами. Автором на основе исследований были также разработаны и апробированы в учебном процессе РЭУ им. Г. В. Плеханова программы, лекции и семинарские занятия по дисциплинам «Человеческое развитие», «Занятость отдельных групп населения», «Качество рабочей силы» для бакалавров и магистров.

Публикации. Основные положения исследования изложены в трех монографиях, 19 статьях в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России для публикации результатов диссертационных исследований. Всего по теме диссертации автором

опубликовано 25 научных работ общим объемом 67,19 п. л. (в том числе авторских – более 35,49 п. л.).

Общий вывод по диссертации.

Докторская диссертация Шкляева Андрея Евгеньевича представляет собой завершенное, логически выстроенное исследование, выполненное автором самостоятельно и имеющее научную и практическую ценность. Решена важная задача формирования системы управления человеческими ресурсами вузов в условиях интеграционных процессов, реализуемых в форме слияний и поглощений. Кроме того, разработана авторская концепция управления человеческими ресурсами объединяющихся образовательных учреждений, в основе которой лежат принципы консолидации их организационных культур и построения новых мотивационных механизмов.

Практический интерес вызывают разработанные соискателем модели формирования организационной культуры объединенного вуза и соответствующие им механизмы адаптации сотрудников, в основе которых лежат количественные и качественные показатели их результативности, а также инструментарий построения и оценки мотивационного профиля для различных психологических типов работников вуза и методика коррекции системы мотивации НПР вуза, направленная на повышение степени приверженности сотрудников миссии, ценностям и задачам развития объединенного университета. Результаты и выводы, полученные в диссертации, обладают заявленной научной новизной и имеют как теоретическое, так и практическое значение. Многие положения работы могут представлять интерес, в первую очередь, для различных высших учебных заведений, как в процессе объединения, так и при формировании корпоративных ценностей и внедрении мотивационных механизмов. Кроме того, материалы диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе в высших учебных заведениях, занимающихся подготовкой специалистов в области менеджмента, в том числе управления человеческими ресурсами.

Дискуссионные вопросы и замечания. Отмечая положительные стороны диссертационного исследования А.Е. Шкляева, выделим недостатки и дискуссионные моменты, содержащиеся в работе:

1. Требуется уточнить особенность использования кластерного подхода при формировании сетевого университета.

2. Автор рассматривает процесс интеграции и объединения вузов только с позиций необходимости данного процесса, не говоря об отрицательных последствиях. Поскольку сокращается большая филиальная система, то значительное число молодёжи лишается возможности получения полноценного высшего образования, т.к. дистанционное обучение по своей эффективности уступает «контактному».

3. При объединении вузов неизбежно в значительных масштабах теряется преподавательский ресурс и капитал. Большая доля преподавателей и сотрудников исключаются из вузовского трудового процесса, т.к. в работе не предлагается система хотя бы частичного их сохранения. Это важно как для самих преподавателей, так и для вуза и студентов.

4. В главе пятой, на стр.214 диссертации, приводятся принципы, оказывающие воздействие на организационное поведение персонала. При этом 1-й и 2-й принципы весьма спорны, поскольку наказание в современных условиях может сыграть положительную роль для стимуляции трудовой деятельности лишь 1-2 раза, после чего работник просто уходит. Неожиданные поощрения вызывают у работника больше вопросов, чем стимулирующее воздействие, кроме того, они вызывают зависть у коллег. Всё это негативно сказывается на моральном климате в коллективе. В результате эти принципы разрушают корпоративные ценности и культуру.

5. В работе не прослежен алгоритм превращения корпоративных ценностей в корпоративную культуру, поэтому некоторые выводы, касающиеся мотивационных механизмов остались только эмпирикой, которую применять в мотивационном механизме проблематично.

Вместе с тем, указанные замечания не снижают общую весьма благоприятную оценку научного уровня работы, ее теоретической и практической значимости.

Соответствие диссертации предъявленным требованиям.

Диссертационное исследование Шкляева А.Е. на тему: «Управление человеческими ресурсами в условиях слияния и поглощения вузов в Российской Федерации» представляет собой самостоятельное, законченное научное произведение, обладающее научной новизной, и имеющее практическое значение. Автору удалось разработать оригинальную концепцию управления человеческими ресурсами объединяющихся высших учебных заведений, в основе которой лежат принципы консолидации их организационных культур и построения новых мотивационных механизмов. Особый практический интерес вызывает авторский мотивационный механизм для преподавателей и сотрудников вузов не только объединяющихся, но и стабильно работающих. Для диссертационной работы Шкляева А.Е. характерна целостность, оригинальность, логичность изложения, широта и глубина используемого материала, а также баланс между рассматриваемыми теоретическими, методологическими и практическими аспектами. Основные положения диссертационного исследования апробированы в рамках участия в грантах, в работе международных, всероссийских, региональных и межвузовских совещаний, конференций, симпозиумов, семинаров.

Вывод: Диссертационное исследование отвечает требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук, а автор диссертационного исследования - Андрей Евгеньевич Шкляев - заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 — «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)».

Отзыв подготовлен доктором экономических наук, профессором, Федченко Анной Александровной, обсужден и одобрен на заседании кафедры экономики труда и основ управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет» (протокол № 1102-9 от «11» апреля 2017 года).

Заведующий кафедрой экономики
труда и основ управления
д.э.н., профессор



А. Федченко

Федченко Анна
Александровна

Анна Александровна Федченко, д.э.н., профессор,
заведующий кафедрой экономики труда и основ
управления ФГБОУ ВО «Воронежский
государственный университет»
394018, г. Воронеж, Университетская пл., д. 1,
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»
кафедра экономики труда и основ управления
тел.: +7 (473) 228-11-60 + 5150,
+7 (473) 228-11-60 + 5151
электронная почта: fedchenko@econ.vsu.ru
тел.: +7 (473) 221-07-22
e-mail: office@main.vsu.ru
сайт: www.vsu.ru

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Воронежский государственный университет» ФГБОУ ВО «ВГУ»	
Имя:	<i>Федченко А.А.</i>
Фамилия:	<i>Федченко</i>
Подпись:	<i>А.А. Федченко</i>
Дата:	20__