

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

ОТЗЫВ

официального оппонента

доктора экономических наук, профессора Казакова Владимира Николаевича
на диссертацию Шкляева Андрея Евгеньевича

«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 темы диссертационного исследования. *В теоретическом плане* актуальность темы связана с возможностью дальнейшего развития теории и методологии процессов слияния в сфере образования и разработкой современной теоретической, методологической и методической базы исследования и управления человеческими ресурсами в условиях дальнейшего реформирования научно-образовательной сферы России. Сегодня, как никогда ранее, остро стоит проблема повышения качества подготовки высококвалифицированных специалистов, адаптированных к инновационному поиску, направленному на повышение конкурентоспособности отечественной экономики. В этих условиях экономика образования как наука призвана ответить на вызовы разработки новых подходов к исследованию сложных проблем, связанных с повышением эффективности управления интеллектуальным потенциалом высшей школы.

В практическом плане актуальность темы диссертации состоит в разработанном автором реальном и во многом новом механизме управления человеческими (трудовыми) ресурсами высших учебных заведений, прошедших процедуры слияния и поглощения. Определенную практическую ценность представляет проведенный автором анализ процессов оптимизации вузов и разработка модели организации управления объединенными образовательными

структурами. Практическую направленность подтверждает разработанная автором система мотивации персонала, ориентированная на инновационные методы работы, творческий рост и повышение эффективности научно-педагогического труда.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, соответствует требованиям, предъявляемым к научно-квалификационным работам. В диссертации автор поставил цель и решил ряд задач теоретико-методологического обоснования и разработки на этой основе «практических предложений по формированию системы управления человеческими ресурсами вузов в условиях интеграционных процессов, реализуемых в форме слияний и поглощений» (с. 6). Обоснованность выдвинутых диссертантом положений обеспечивается большим объемом используемой литературы, которая включает 329 наименований, в том числе 19 зарубежных источников, а также монографии, научные статьи, нормативные, методические документы и информационные материалы, данные государственной и региональной статистики.

Представленная диссертация прошла апробацию в работе международных, всероссийских, региональных и межвузовских совещаний, конференций, симпозиумов, семинаров, а также в рамках участия в гранте ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» по теме «Управление человеческими ресурсами (УЧР) в системе создания (формирования) корпоративных ценностей организации» (2014 г.). Основные положения диссертации опубликованы в 25 научных работах, из них 19 в изданиях, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук ВАК Минобрнауки России, а также в двух монографиях, общим объемом 67,19 п. л. (в том числе авторских - более 35 п. л.).

Следует отметить логичную структуру изложения материала диссертации. Она состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованной литературы, а

также приложения.

Во введении диссертант обосновывает актуальность избранной темы, рассматривает степень ее научной разработки, формулирует цель диссертации, которая: «состоит в теоретико-методологическом обосновании и разработке на этой основе практических предложений по формированию системы управления человеческими ресурсами вузов в условиях интеграционных процессов, реализуемых в форме слияний и поглощений» (с. 6). В соответствии с целью выделены задачи исследования. Сформулированные предмет и объект исследования соответствуют теме диссертации. Определенные автором положения научной новизны соответствуют цели и задачам исследования. Во введении также представлены положения о теоретических и методологических основах диссертационного исследования, области исследования, практической значимости и апробации результатов проделанной работы.

В качестве результата, полученного лично автором и содержащего научную новизну, выступает методология и новая модель построения интегрированной системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза, в основе которой лежит ситуационный подход к принятию решений в зависимости от выбранной стратегии вуза и жизненного цикла его развития, а базовым принципом объединения является создание сетевого университета, а также управляемое сжатие и кластерный подход.

К этому научному результату автор пришел через анализ значимых аспектов и решение ряда проблем, показывая при этом хорошее знание нормативных документов, которые определяют основу государственной политики в области образования в Российской Федерации (с. 13-15). В диссертации совершенно справедливо определены недостатки современного вузовского образования, существенными из которых, по мнению автора, является «не только доминирование предметов, не относящихся к профессии, но и устаревшие база знаний и методика преподавания» (с. 16). По мнению автора, классическая система образования, преобладающая в современных российских вузах, будучи

сориентированной на прошлое знание, нацелена на передачу готовых знаний, имеющих преимущественно однозначные и заранее известные преподавателям ответы, в результате чего выпускники с высшим образованием на деле не знают, как выполнить свою работу, которая требует более современного подхода, нежели тот, которому их учили в вузе (с. 16). Также показано, что существует рассогласование структуры компетенций выпускников с потребностями рынка труда. Даже если высшее образование будет адекватно современным требованиям, то перенасыщенность рынка специалистами одного профиля приведет к росту безработицы среди молодежи (с. 17).

Решение этих вопросов автор видит через изменения ресурсного обеспечения образования (с. 18), развитие системы открытого образования (с. 19), независимую систему государственной аттестации и контроля качества (с. 20), перестройку работы с персоналом (научно-педагогическими работниками – НПР и управленческо-вспомогательным персоналом – УВП) путем перехода от технологии отдела кадров к управлению персоналом, а затем (в наиболее продвинутых вузах) к управлению человеческими ресурсами (УЧР) (с. 21) и др. направления.

Определенный интерес представляет обоснованная автором методология и предложенная модель построения интегрированной системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза, ключевым элементом которой являются управляемое сжатие и кластерный подход. Для раскрытия данных положений автор исследует такие аспекты, как: интеграция вузов как основная форма реструктуризации системы образования, раскрывая ее основные принципы, направления и особенности (раздел 1.1.); слияние и поглощение вузов как объект теоретического исследования (раздел 1.2.); управление человеческими ресурсами в процессах слияния и поглощения высших учебных заведений (раздел 1.3.); анализ тенденций объединения образовательных учреждений в России и за рубежом и их учет в работе с персоналом (раздел 2.1.).

В работе автор дает трактовку понятия «управляемое сжатие», считая, что «это регулируемое сокращение (сжатие) контингента студентов и персонала объединенного вуза и доведение этих показателей до оптимального уровня с учетом требований по оказанию образовательных услуг в соответствии с профилем учебного заведения и обеспечения социальных гарантий его коллективу» (с. 85). Несомненный интерес представляют выявленные в диссертации аспекты применения управляемого сжатия, а именно: объединяемые вузы во многом схожи в части направлений и профилей подготовки кафедр, что в перспективе позволит с минимальными потерями осуществить структурную перестройку (с. 85), необходима масштабная организационная работа, межведомственное взаимодействие, активное вовлечение местных и региональных властей, а также координация действий власти и собственника (с. 85). Особого внимания заслуживает то, что, по оценке автора, стоимость реализации хорошо спланированного подхода по управляемому сжатию в пять-шесть раз экономичнее, чем ликвидация неэффективных вузов (с. 85).

Диссертантом также раскрывается понятие кластера, который, по его мнению, применительно к системе образования представляет собой устойчивое и локально-сконцентрированное на определенной территории объединение взаимосвязанных учебных заведений, направленное на оптимизацию условно совместного развития и повышение взаимной конкурентоспособности (с. 86). Предложенная в работе модель образовательного кластера, по мнению автора, представляет собой комплексную структуру, с помощью которой можно определить механизм преодоления разрыва между системой образования и реальным производством (с. 87).

Кроме того, научным результатом, представленным в диссертации, являются сформулированные на основе исследований процессов интеграции вузов (с использованием эмпирического материала, отражающего как российский, так и зарубежный опыт) особенности функционирования системы управления человеческими ресурсами при слиянии и поглощении вузов, выявлены присущие

этим процессам основные тенденции и проблемы, даны предложения по их разрешению (с. 8-9), что представлено в разделе 1.3.

На наш взгляд, можно согласиться с автором в том, что управление человеческими ресурсами призвано увязать организационно-управленческую структуру кадровой политики вуза с главной целью его деятельности, определяемой стратегией (с. 37). В решении этого вопроса следует отметить анализ и разработку таких аспектов проблемы, как общие принципы управления человеческими ресурсами, которые, по мнению диссертанта, имеют универсальный характер и учитываются в той или иной степени всеми организациями независимо от их отраслевой принадлежности (с. 38 - 42); частные принципы управления персоналом, регулирующие функционирование отдельных элементов кадрового менеджмента (с. 42); система управления человеческими ресурсами объединённого вуза (наглядно представленная на рис. 1.2, с. 43); основные функции управления человеческими ресурсами вуза (рис. 1.3, с. 44); факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами вуза (табл. 1.6, с. 44) и др.

Особый акцент в диссертации сделан на формировании эффективной системы управления человеческими ресурсами вуза через выработку его стратегии в увязке с общей стратегией вуза (с. 44). Положительно следует оценить проведенный автором анализ системы управления человеческими ресурсами при разных стратегиях вуза, выявление присущих каждой из них недостатков и направлений их решения (с. 45-46).

Важным научным результатом проведенного Шкляевым А.Е. исследования является, на наш взгляд, выявление особенностей формирования, использования и развития кадрового потенциала объединенного вуза в зависимости от выбранной модели объединения и механизмов его осуществления, а также разработка алгоритма принятия кадровых решений применительно к различным этапам процесса объединения вузов. Следует отметить, что предложенный алгоритм (рис. 1.4, с. 50; табл. 1.7, с. 53), анализ основных этапов процедуры

принятия кадровых решений (с. 50-53), предложенная программа развития кадрового потенциала РЭУ им. Г. В. Плеханова на период до 2019 г. (с. 194-196) и группы критериев оценки кадрового потенциала, несомненно, имеют практическое значение и могут быть использованы в практике других вузов в процессе слияния и объединения.

В процессе исследования автор приходит к справедливому выводу о том, что процессу реорганизации должен предшествовать анализ всевозможных рисков (с. 28), что, на наш взгляд, может привести к снижению эффективности процесса объединения. В связи с чем определение источников возникновения ключевых угроз и рисков управления человеческими ресурсами в процессе объединения вузов, включая: несовпадение стратегий развития с ценностными установками коллектива, гетерогенность размера и структур, несовпадение стадий жизненного цикла объединяемых вузов, различная степень адаптированности объединяющихся вузов к окружающей среде, разнородная динамика их развития, а также их анализ может считаться научным результатом диссертационного исследования.

В качестве еще одного научного результата в работе 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, субъектов и объектов оценки. Положительно следует оценить тот момент, что автор не просто привел схему оценки (см. рис. 2.2, с. 93), но и выделил группы заинтересованных в объективной оценке лиц, подробно проанализировал все стадии оценки от определения ее объекта и субъекта до разработки рекомендаций по срокам проведения оценки (с. 93-95), что может служить практическими рекомендациями для проведения подобного мероприятия другими вузами.

Определенный интерес для теории и практики представляет разработанная автором матрица стилей руководства (рис. 3.4, с. 117). И хотя предложенные

стили руководства близки по звучанию к общепринятому делению на авторитарный, демократический и либеральный, привлекают внимание определенные автором ключевые управленческие дисфункции, выделенные в каждом стиле управления и характерные для него (см. рис. 3.5, с. 119), что, несомненно, позволит более обоснованно подходить выбору того или иного стиля управления.

Методологическим основам построения системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза на основе интеграции корпоративных культур посвящена глава III. Автором представлено исследование методологических аспектов создания корпоративных ценностей и корпоративной культуры вуза, особенностей формирования корпоративных ценностей в высших учебных заведениях, что позволило диссертанту сформулировать механизм управления корпоративной культурой организации (рис. 3.7, с. 126) и механизм формирования ценностей организационной культуры вуза (рис. 3.1, с. 105).

Обращает внимание тот факт, что рассмотрение вопросов организационной культуры подкреплено практическим исследованием на базе РЭУ им. Г.В. Плеханова, которое позволило автору составить обобщенный профиль его корпоративной культуры (рис. 4.7, с. 165), а проведенные расчеты (табл. 4.2, с. 170) показали, что уровень дистанции корпоративных культур РЭУ и РГТЭУ оказался, если не критическим, то достаточно большим значением. При этом можно согласиться с предположением автора, что несовместимые корпоративные культуры объектов слияния порождают отрицательную командную синергию в процессе объединения вузов, что, несомненно, негативно сказывается на результативности подобных реорганизаций (с. 169).

Как показано в диссертации, невозможно добиться высокоэффективной работы персонала без грамотно построенной системы мотивации. В связи с этим несомненного одобрения заслуживает попытка автора разработать на основе применения апробированных на практике теорий мотивации к реальностям процесса поглощения и слияния вузов инструментарий построения и оценки

мотивационного профиля для различных психологических типов работников вуза, а также предложить методику коррекции системы мотивации НПР вуза, направленную на повышение степени приверженности сотрудников образовательного учреждения миссии, ценностям и задачам развития объединенного университета.

Решению вопроса построения системы мотивации персонала объединенного университета, консолидированного единой ценностной культурой, посвящена глава 5 диссертации. Представленный научный результат был получен автором через исследование роли мотивационных установок в управлении трудовым поведением научно-педагогических работников (раздел 5.1); успешную попытку построения мотивационного профиля работника объединенного вуза и его использование в системе управления человеческими ресурсами (раздел 5.2); практические предложения по организации вознаграждения научно-педагогических работников на основе мотивационного профиля (раздел 5.3).

Автором сформулированы ряд эмпирических принципов, оказывающих усиливающее воздействие на организационное поведение персонала данной группы мотивов (с. 213-214), а также механизм коррекции системы мотивации профессорско-преподавательского состава вуза (с. 223-233, рис. 5.1).

Определенную ценность имеет разработка методических рекомендаций по организации вознаграждения научно-педагогических работников на основе мотивационного профиля, где выявлены особенности трудового поведения преподавателей вузов по сравнению с другими работниками (с. 233); анализ перехода на принципы эффективного контракта (с. 234, 235), анализ современной структуры заработной платы НПР вузов (с. 236). Сделан вывод о том, что развитие системы вознаграждения НПР будет происходить в направлении дальнейшего совершенствования учета индивидуального вклада конкретного преподавателя и каждого структурного подразделения в общие результаты деятельности вуза (с. 237).

Кроме того, в диссертации предложена методика формирования фондов оплаты труда профессорско-преподавательского состава кафедр вуза, которая может быть частью решения более общей задачи оптимального распределения базовых нормативных затрат, на которых основано нормативно-подушевое финансирование. Данная методика учитывает особенности образовательных программ, меру сложности организации образовательного процесса, насыщенность каждого цикла различными дисциплинами, контингент обучающихся, возможность объединения в потоки различных групп обучающихся. Кроме того, она позволяет обеспечить настройку системы планирования учебного процесса в образовательной организации на оптимальные параметры, включающие среднюю учебную нагрузку на одну ставку ППС, состав лекционных потоков, количество реализуемых профессиональных образовательных программ, загрузку аудиторного фонда и т.д. (с. 239). Ее анализ показывает, что она имеет, несомненно, практическое значение и может быть использована другими вузами.

Отдельного внимания заслуживает пункт научной новизны, в котором сформулированы и обоснованы предложения по созданию инфраструктуры управления человеческими ресурсами, отвечающей требованиям современного сетевого вуза, в основе которой лежит переход от технологии традиционного отдела кадров к комплексной системе управления человеческими ресурсами инновационного образовательного учреждения. Подробное исследование представлено в главе 4 «Проектирование основных элементов управления человеческими ресурсами объединенного вуза». При этом автор показал хорошее знание проблем, которые возникают в области управления человеческими ресурсами при объединении вузов, на примере присоединении к РЭУ им. Г.В. Плеханова таких вузов, как РГТЭУ, МЭСИ и СГСЭУ, провел SWOT-анализ системы управления человеческими ресурсами при объединении вузов (с. 174), определил направления повышения эффективности УЧР вуза (рис. 4.8, с. 175).

Следует отметить, что исследование проведено на основе собранного, обобщенного и проанализированного значительного объема статистического материала, характеризующего кадровый состав и кадровый потенциал РЭУ им. Г.В. Плеханова, его динамику и структуру, место в мониторинге эффективности вузов Минобрнауки России и др. (см. табл. 4.4 – 4.20).

В заключении представлены теоретические и практические выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования. Анализ материалов диссертации дает возможность сделать вывод, что поставленная цель диссертации достигнута, а сформулированные задачи решены. Результаты исследования, которые автор выносит на защиту, основаны на научном анализе и прошли практическую апробацию. Опубликованные работы и автореферат соответствуют ее основному содержанию.

Однако, несмотря на общую положительную оценку, диссертационная работа не лишена недостатков.

Замечания по диссертационной работе в целом

1. В теоретической части в таблице 1.1 – Слияние и поглощение образовательных учреждений (с. 25), автор, рассматривая две модели, модель поглощения в образовательной сфере отождествляет с «вынужденным присоединением одной компании к другой на определенных условиях», т.е. допускает перенос экономического механизма слияния и поглощения компаний сферы материального производства на образовательные учреждения. По нашему мнению, такая трактовка процессов слияния и поглощения в теоретико-методологическом плане не совсем корректна, так как менеджмент компании и менеджмент вуза имеет ряд принципиальных различий.

2. При разработке методологических основ построения системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза на основе интеграции корпоративных культур (глава III, с. 96-154) автор в недостаточной мере

учитывает особенности воспроизводства человеческих ресурсов вузов, которые в большей степени относятся к интеллектуальному капиталу. Как правило, именно вузовские работники являются собственниками и авторами научно-технических разработок, патентов и других продуктов интеллектуальной собственности, механизм ее защиты в условиях слияния вузов в работе, к сожалению, не прописан.

3. Механизм управления человеческими ресурсами вузов предполагает ориентацию на формирование среднего класса как устойчивого социального слоя общества, обладающего интеллектуальной собственностью и ориентированного на инновационное развитие как сферы высшего образования, так и общества в целом, автором в достаточной мере не проработан и не отражен в диссертации.

**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным
Положениям о порядке присуждения ученых степеней.**

В целом, несмотря на отмеченные недостатки и замечания, можно заключить, что предоставленная диссертация выполнена на высоком научном уровне и представляет собой законченную научно-квалификационную работу, выполненную на актуальную тему, связанную с исследованием социально-экономических проблем управления человеческими ресурсами в условиях слияния и поглощения вузов в условиях реформирования высшей школы.

Диссертационная работа является самостоятельным исследованием, обладает научной новизной и вносит определенный вклад в развитие научных основ формирования кадрового потенциала вузов в условиях их слияния и поглощения.

Результаты исследования автора имеют теоретическую и практическую значимость, что, в частности, подтверждается полученными справками о внедрении результатов его работы.

Учитывая актуальность выполненных исследований, научную новизну и практическую значимость полученных результатов, можно сделать вывод о том,

