

ОТЗЫВ

**официального оппонента на докторскую диссертацию
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)**

Оценка актуальности избранной темы.

Актуальность данной диссертационной работы определяется объективной необходимостью соответствия системе российского высшего образования и вузовской науки уровню мировых стандартов. Однако достигнуть этого возможно только при наличии соответствующего этому уровню высококвалифицированного профессорско-преподавательского и научного персонала. Человеческий ресурс высшей школы является важнейшим ресурсом в стратегии развития высшего учебного заведения и создания корпоративной культуры.

Государственная политика в этом процессе играет определяющую роль, поскольку она регулирует и задаёт вектор развития для системы высшего образования в России. Формирование университетов с новым статусом – федеральных, исследовательских и опорных – является в современных условиях объективным фактором стратегического развития системы высшего образования. Инструментом этого развития, как подчёркивается в диссертационном исследовании, является присоединение и слияние вузов.

Реструктуризация вузов имеет целевую установку не только вывода российского высшего образования и вузовской науки на уровень мировых стандартов, но и обеспечения стратегического развития экономики страны на

основе подготовки необходимых квалифицированных кадров как по численности, так и прежде всего по качеству. Но достичь этих целей можно только имея в наличии качественные клиентоориентированные человеческие ресурсы вузов, которые в современных условиях являются их базовым нематериальным активом. Следовательно, человеческий капитал высших учебных заведения становится важнейшим ресурсом, определяющим стратегию развития высшего учебного заведения. Именно человеческий капитал несёт основную ответственность за реализацию поставленных задач и достижение целей, создание единых корпоративных ценностей и корпоративной культуры. В связи с вышеизложенными положениями можно сделать вывод, что актуальность данного диссертационного исследования не вызывает сомнений.

Степень разработанности и обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций автора.

Степень научной разработанности темы исследования другими исследователями представлена автором достаточно полно, как в историческом, так и в содержательном планах. Вместе с тем многие важные с научной и практической точек зрения проблемы в их работах остались «за кадром».

В своем диссертационном исследовании автор уделяет особое внимание следующим проблемам: определение роли государства в управлении системой высшего образования, характеристика процессов развития образовательной политики и соответствующего реформирования образовательной сферы, формирование подходов к обеспечению экономической устойчивости вузов в современных условиях. Особое направление в этом процессе занимает построение комплексной системы управления человеческими ресурсами и формирования корпоративной культуры высшего учебного заведения.

Именно эта сторона данных процессов составляет особый интерес как для теории, так и для практики. Поскольку комплексные исследования, посвященные управлению человеческими ресурсами в условиях слияния и

поглощения вузов, сегодня отсутствуют, автор уделяет основное внимание именно этим проблемам.

Объектом исследования являются процессы оптимизационной реструктуризации системы высшего образования Российской Федерации, ключевым элементом которых выступает интеграция в форме слияния и поглощения вузов. Предметом исследования выступает система управления кадровым потенциалом объединенных вузовских структур и сопутствующие ей социально-экономические и управленческие отношения, возникающие между субъектами интеграционных процессов в системе высшего образования. Цель диссертационного исследования состоит в теоретико-методологическом обосновании и разработке на данной основе практических предложений по формированию системы управления человеческими ресурсами вузов в условиях интеграционных процессов, реализуемых в форме слияний и поглощений.

Согласно обозначенной цели, автором были поставлены следующие задачи исследования:

- определить тенденции развития системы образования в России и за рубежом, в соответствии с требованиями инновационной экономики;
- выявить особенности управления человеческими ресурсами при слиянии и поглощении вузов;
- выявить основные кадровые проблемы и подходы к их решению;
- сформулировать принципы построения системы управления человеческими ресурсами вуза, определить ее основные элементы и условия реализации;
- исследовать особенности формирования корпоративных ценностей вузов и предложить систему решений по эффективному управлению их человеческими ресурсами на основе системы поддерживающих корпоративных ценностей и другие.

Достижение этих целей и задач позволило соискателю разработать рекомендации по управлению человеческими ресурсами при слиянии и

поглощения образовательных учреждений, обосновать и разработать предложения по организации системы управления человеческими ресурсами на основе интеграции ценностных культур объединяемых вузов, разработать методические предложения по формированию системы мотивации персонала объединенного университета, консолидируемого единой ценностной культурой. Рассмотрим более подробно результаты диссертационного исследования. Анализируя теоретическую часть диссертационного исследования, можно сделать заключение о её значимости для современной отечественной науки.

1. Соискателем было проанализировано современное состояние системы российского высшего образования и перспективы ее развития. Всесторонне оценены основные роли государства в управлении системой высшего образования, динамика образовательной политики, соответствующего реформирования образовательной сферы, а также подходы к обеспечению экономической устойчивости вузов в современных условиях.

Особую роль в этом процессе, по мнению автора, играет построение комплексной системы управления человеческими ресурсами и формирование корпоративной культуры высшего учебного заведения на основе нормативных государственных и отраслевых документов, касающихся системы российского высшего образования, которые определяют его будущее (с. 13-16).

2. Определены базовые недостатки исследуемой системы, а именно доминирование предметов, не относящихся к профессии, устаревшие базы знаний, а также учебно-методическая система преподавания, сориентированная на прошлое знание, нацеленная на передачу стандартных готовых знаний, имеющих в основном однозначные, банальные и априорные ответы и др.

Автором определены и аргументированы негативные последствия этих недостатков для социально-экономического развития страны, в том числе рассогласование структуры компетенций выпускников с потребностями рынка

труда и перенасыщенность рынка специалистами одного профиля, что приведет к росту безработицы среди молодежи и т.д. (с. 15-18);

3. Определены наиболее актуальные направления реформирования отечественного высшего образования, требующие реализации в самое ближайшее время:

- увеличение ресурсного обеспечения образования как на региональном, так и на федеральном уровнях – на 10 и 15 процентов соответственно;
- обеспечить рост части бюджета, направленной на модернизацию образования, относительно средств на текущее содержание образования;
- устанавливать ежегодные нормы роста минимального бюджетного (финансового) обеспечения, обеспечить переход к бюджетному финансированию текущих расходов учебных заведений одной строкой, что позволит использовать финансовые ресурсы в соответствии с реальными нуждами учебных заведений и др. (с. 18-21);

4. Новым теоретическим результатом оппонент считает разработку вопроса о слиянии и поглощении вузов. Для выявления проблем, возникающих в условиях объединения вузов, исключительное значение имеет корректное определение его предпосылок, мотивации различных групп сотрудников и формы проведения объединения. Отмечается существенный вклад соискателя в разработку как понятия интеграции, так и процесса её реализации.

Соискатель подробно рассматривает теоретическую проблему слияние и поглощение вузов, в частности, горизонтальную и вертикальную формы объединения (с. 23), модель поглощения и слияния (с. 25). Он также проводит теоретический анализ этих форм и моделей с точки зрения кадровых проблем, зачастую сопровождающиеся активным сопротивлением со стороны работников данному процессу, и определяет его причины (с. 26). Формулируется корректный вывод о главных источниках рисков управления человеческими ресурсами, а именно несовпадение:

- стратегий и культур объединяемых вузов;

- размеров образовательных организаций;
- стратегии, целей и задач (с. 28-31).

Процесс слияния вузов то усиливается, то затихает, но он объективно необходим. В диссертационном исследовании сделан значительный шаг в становлении научных и методологических основ данных процессов. Кроме того, можно согласиться с позицией автора о том, что разработка перспективной кадровой стратегии должна основываться на комплексной программе развития университета, реализация которой включает три этапа и четыре стадии. Формулировка и аргументация данной позиции, по мнению оппонента, представляют научно-практический вклад в разрабатываемую тему (с. 33-36).

Важнейшим достижением в теоретическом плане является авторские разработки по управлению человеческими ресурсами в процессах слияния и поглощения вузов. Прежде всего, это касается вопросов увязывания управления человеческими ресурсами в организационно-управленческую структуру кадровой политики образовательной организации с его стратегией и принципов управления человеческими ресурсами: целенаправленности, ранжированием целей, миссии университета, SMART-целей, разделения труда, иерархичности, ответственности, полномочий, компетентности, профессионализма, дисциплины, стимулирования и др. (с. 40-44).

5. Безусловным достоинством теоретических изысканий соискателя является принципиальный вывод о том, что при формировании кадровой стратегии возникает объективная необходимость изменения отношения к принятию кадровых решений.

В диссертации разработаны универсальные подходы к принятию кадровых решений, адаптированные к задачам и особенностям деятельности объединённого университета, которые определяются автором в шесть этапов, и по каждому из них приводится алгоритм принятия кадровых решений на различных этапах процесса объединения вузов с учётом развития кадрового потенциала (с. 51-55, 57-59).

6. Сделанные соискателем выводы о функционировании отечественных вузов за последние 20 лет говорят о целесообразности реорганизации системы высших учебных заведений, поскольку она позволит решить ряд характерных для нее сегодня проблем:

- организационную раздробленность, финансовую и академическую нежизнеспособность ряда вузов;
- низкую эффективность и качество образования и исследований в университетах (с. 61).

7. Анализ международного опыта также вносит существенный вклад в теоретические разработки диссертации. Это касается, прежде всего, основных этапов (уровней) интеграционного взаимодействия вузов (неформальное партнёрство, сотрудничество, альянс, консорциум, поглощение, административное слияние). Анализ деятельности Европейской ассоциации университетов (EAY – European University Association, EUA), включающая в себя 850 членов - университетов из 47 стран Европы с более чем 17 млн. студентов (с. 65-66), а также процесса европейского интеграционного взаимодействия вузов (с. 67-76) позволил автору сделать корректный вывод о позитивных последствиях слияния вузов в Европе. В частности автором отмечается высокая диверсификация учебных программ при одновременном исключении их дублирования, предоставляемых близкими по профилю вузами на географически близкой территории и достижение синергетического эффекта. Эффект реализуется в занятости персонала; способности оптимизировать систему управления (финансовая стабильность, экономия издержек, уменьшение стоимости структуры 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 и весьма существенных преимуществ, использования стратегии e-Learning (с. 76-77). К этому можно добавить тезис о необходимости использования популярного бренда, управляемого сжатия и

кластерного подхода, а в качестве основного принципа – создание сетевого вуза (с. 85-90). Комплексная оценка результатов слияния и поглощения вузов также доказывает положительные результаты слияния вузов (с. 93-95).

Все эти теоретические исследования соискателя позволяют сделать вывод о закономерности, объективности и необходимости данного процесса.

8. В третьей главе рассматриваются ключевые вопросы, связанные с методологией построения системы управления человеческими ресурсами объединённого вуза на основе интеграции корпоративных культур (с. 97-100, 106, 107, 110). Определяются ценности, проводится классификация их в зависимости от целевых установок и раскрывается механизм их формирования для организационной культуры вуза (с. 105), определяется её профиль, типы и роли для процесса объединения (с. 111-115). Закономерно делается вывод о наиболее рациональных и эффективных стилях руководства вузом в зависимости от параметров рассматриваемой соискателем матрицы (с. 117).

Ключевые управленческие дисфункции, которые определил соискатель, позволяют руководителю вуза быть готовым к неопределённости. Это, как обоснованно доказывает автор, имеет принципиальное значение при процессе слияния (с. 119). Целенаправленное создание корпоративных ценностей и корпоративной культуры являются в работе определяющими, поскольку по сути именно они определяют успех или неуспех вновь созданного вуза. Важнейшим вопросом является выбор людей, которым поручаются организация необходимых изменений и контроль за их ходом. Основные проблемы, возникающие с персоналом, в процессе проведения изменений указаны в работе достаточно подробно (с. 131-132).

9. В этой же главе исследуются такие важнейшие категории, как стратегия, тактика, соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика» и «направления деятельности». Именно эти позиции, по мнению автора, определяют успех деятельности вновь образованного вуза (с. 133). Исследуя процесс формирования корпоративной культуры и корпоративных ценностей, соискатель предлагает действовать по алгоритму, состоящему из шести

логических этапов и трёх подходов к решению проблемы мотивации работников на проведение нововведений, обязательно реализуемых в процессе управления изменениями в организации (с. 134-136).

10. Далее автором анализируются особенности формирования корпоративных ценностей в высших учебных заведениях, при этом прежде всего рассматриваются факторы, влияющие на набор общих духовных ценностей, которые разделяются большинством сотрудников образовательной организации. Для автора это является основанием для формирования десяти параметров, которые определяют сущность функций организационной культуры и влияют на результативность деятельности образовательной организации (с. 139-140).

Особое внимание уделяется функции воспитания, когда целью учебного заведения должно быть формирование из преподавателя-предметника, авторитетного наставника, стремящегося сделать из своих студентов не только специалистов в предметной области, но и, что не менее важно, культурных людей, преданных своей стране.

Влияние различных категорий работников ВУЗа на формирование корпоративной культуры студентов, а также соотношение вектора доминирующей культуры и векторов субкультур, может включать в себя ее усиление или ослабление, адаптацию людей к культуре, ее развитие и т.д. (рис. 3.9), (с. 142-145).

Диагностика корпоративной культуры вуза, проведённая автором, говорит о том, что, прежде чем начать работу по созданию и развитию корпоративной культуры, требуется определить общие направления ее развития, понять, какие необходимы изменения, ясно осознавать цели организации, учитывать ее специфику. Важно выработать наиболее подходящую стратегию по формированию и развитию организационной культуры для своей образовательной организации, подготовить план изменений, предварительно выполнив диагностику существующей культуры, определить ценности, обуславливающие необходимость реформирования

организационной культуры вуза (рис. 3.10), (с.150). Подробное изучение и строгое научное доказательство всех перечисленных элементов позволяет утверждать, что автором подготовлена солидная и объективная научно-исследовательская и практическая база для диагностики корпоративной культуры вуза, которую он с успехом осуществил (с. 146-149, 150-151).

11. В четвёртой главе диссертационного исследования автор проводит проектирование основных элементов управления человеческих ресурсов объединённого вуза с особенностями интегрированных вузов, у которых разная организационно-ценностная культура. В диссертации 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 в контексте своего непосредственного окружения и проблемного поля. На примере основных характеристик имиджа РЭУ им. Г. В. Плеханова делается вывод о доминировании позитивных характеристик. Портрет внутреннего имиджа РЭУ им. Г. В. Плеханова, инновационности университета (с. 158-161) и анализ показателей корпоративной культуры, полученных в результате анкетирования профессорско-преподавательского состава, служащих и студентов позволили автору сделать вывод о его профиле корпоративной культуры (с. 164-165). В результате были определены стратегические линии поведения руководства университета при процессе слияния. Далее проводится количественное исследование культурной совместимости организаций и даётся оценка с помощью показателя дистанции культуры (с. 169-172). Проектирование системы управления человеческими ресурсами объединённого вуза позволило автору определить направления повышения эффективности УЧР вуза, а также кадровую стратегию (с. 174-178).

Также заслуживают внимание показатели мониторинга эффективности деятельности РЭУ им. Г.В. Плеханова и показатели его кадрового потенциала

и вузов-конкурентов по рейтингу эффективности вузов Минобрнауки России (с. 183). Статистика кадрового потенциала университета за 2016 год, а также интегральные показатели эффективности деятельности РЭУ логически завершают исследования и выводы данного раздела (с. 184-184, 190-193).

В результате соискателю удалось сформировать программу развития кадрового потенциала РЭУ им. Г. В. Плеханова на период до 2019 г. в три этапа (с. 195-196). Основным моментом для достижения целей объединения в работе является адаптация преподавателей к системе ценностей объединенного вуза. Далее в работе представлен профессиональный портрет «Преподаватель РЭУ имени Г.В. Плеханова» (минимальные требования в год), который является стандартом для установления и определения побудительных мотивов как самого преподавателя, так и руководителей (заведующего кафедрой, руководителя структурного подразделения, ректората), направленные на повышение профессионализма преподавателя (табл. 4.21), (с.199). Программа адаптации, составленная автором, позволяет активно и быстро выйти на необходимые требования. С позиций управления человеческими ресурсами большое значение имеет определение периода адаптации, т. е. предельный период адаптации. Успешность программы адаптации преподавателей зависит от целого ряда условий, которые соискатель успешно разрабатывает (с. 210,211).

12. Пятая, заключительная глава диссертационного исследования имеет выраженный практико-ориентированный характер. В ней соискатель предлагает разработанную им систему мотивации персонала объединенного университета с единой ценностной корпоративной культурой. В работе предложены мотивационные установки, которые задействованы в процессе управления трудовым поведением научно-педагогических работников, где особо выделяются мотивы приобретения (с. 212-213), удовлетворения (с. 214-215), безопасности, энергосбережения и подчинения (с 215-217). Исследуя эти мотивы, автор разрабатывает структуру воздействия на персонал, мотивирующую его на инновационную деятельность. Кроме этого, им

предлагается алгоритм построения мотивационного профиля работника объединенного вуза в системе управления человеческими ресурсами. Эта система закономерно, усилиями соискателя, переходит в механизм коррекции системы мотивации профессорско-преподавательского состава вуза (с. 224). Расчётные данные и их результаты (с. 225-226) позволили сделать выводы о существовании тенденций в мотивации профессорско-преподавательского состава вуза по вышеназванным группам мотивов (с. 227-228).

В заключение можно сделать вывод, что соискатель в своей работе разработал организационно-управленческий механизм вознаграждения научно-педагогических работников на основе мотивационного профиля. Этот профиль включает в себя такие элементы, как взаимосвязь мотивов трудового поведения, вознаграждение НПП с их приоритетным назначением, методику формирования фондов оплаты труда профессорско-преподавательского состава кафедр, показатели эффективности работы НПП, размер стимулирующих надбавок за их достижение и др. элементы (с. 236, 239-244, 245, 246, 250-253).

Таким образом, задачи, поставленные в начале исследования решены, цель – достигнута. Обоснованность рекомендаций обеспечивается научной объективностью и системностью применения научных методов исследования и используемого материала.

Оценка новизны и достоверности выводов, рекомендаций и результатов диссертационного исследования.

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

- разработана и аргументирована авторская концепция управления человеческими ресурсами образовательной организации, принимающей в свою организационную структуру другие высшие учебные заведения на принципах консолидации организационных и корпоративных культур и построения новых мотивационных механизмов, объединяющей коллективы вошедших вузов;

- представлено теоретическое обоснование роли государства в управлении системой высшего образования, реформировании образовательной сферы, а также подходов к обеспечению экономической, организационной и социальной устойчивости вузов в современных условиях;
- обоснована необходимость создания и внедрения комплексной системы управления человеческими ресурсами в процессе формирования корпоративной культуры объединённого высшего учебного заведения;
- выявлены недостатки современной системы высшего образования и сформулированы негативные их проявления, отрицательно влияющие на социально-экономическое развитие страны, формирование национального кадрового потенциала, показатели безработицы среди молодежи и определены наиболее актуальные направления реформирования отечественного высшего образования;
- проведено теоретическое обоснование главных источников рисков управления человеческими ресурсами, в том числе несовпадение стратегий, целей, задач и организационных культур, несоответствие размеров образовательных организаций, разнородной окружающей среде объединяемых вузов;
- проведен комплексный анализ зарубежного опыта в исследуемой области, сформулированы рекомендации по применению его в отечественных условиях;
- разработана авторская концепция ключевых управленческих дисфункций, к которым должен быть готов руководитель, поскольку это позволяет ему справиться с неопределенностью, что в свою очередь определяет успех или неуспех вновь созданного вуза;
- разработаны практико-ориентированные рекомендации, посвящённые формированию корпоративной культуры и корпоративных ценностей в виде алгоритма, состоящего из шести логических этапов и трёх

подходов к решению проблемы мотивации работников на проведение организационно-управленческих инноваций;

- разработана методика диагностики корпоративной культуры вуза, сформулированы ценности, отсутствие которых определяют необходимость срочного реформирования организационной культуры;
- разработан проект актуализации системы управления человеческими ресурсами объединённого вуза, позволяющий повысить ее эффективность, а также разработать новую кадровую стратегию;
- разработан проект Программы развития кадрового потенциала ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» на период до 2019 г., в которой определены этапы адаптации преподавателей к системе ценностей объединенного вуза, профессиональный портрет «Преподаватель вуза» и инфраструктура системы управления человеческими ресурсами;
- предложены мотивационные установки, которые задействованы в процессе управления трудовым поведением научно-педагогических работников, где особо выделяются мотивы приобретения, удовлетворения, безопасности, энергосбережения и подчинения, что явилось основой для структурирования воздействия на персонал, мотивирующего его на инновационную деятельность.

Достоверность полученных результатов обеспечена их апробацией в рамках участия в гранте 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, входящих в перечень ВАК Минобрнауки России. Всего в общей сложности по теме диссертации автором опубликовано 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.

Дискуссионные вопросы и замечания.

Отмечая положительные стороны диссертационного исследования А.Е. Шкляева, следует отметить некоторые недостатки и дискуссионные моменты.

1. На с. 14 диссертационной работы, автор пишет о понятии профессионально-общественной аккредитации профессиональных образовательных программ, которая должна фиксировать уровень качества подготовки выпускников и отвечать требованиям профессиональных стандартов. По мнению автора, это будет сближать интересы вузов и работодателей в деле качества подготовки специалистов. Однако возникает вопрос о соответствии профессиональных стандартов рабочим местам, функциональное содержание которых постоянно меняется в период реиндустриализации современного общества.

Соответственно, должно меняться и содержание подготовки студентов. Такая динамика в работе не прописана, что недостаточно раскрывает вопрос соответствия содержания подготовки студентов и функциональности рабочих мест определенного вида профессиональной деятельности.

2. Вызывает сомнение однозначность утверждение соискателя о свободе выбора преподавателя студентом, определение того преподавателя, который в наибольшей степени соответствовал бы потребностям обучаемого, особенно при переходе к образовательному консалтингу, отсутствие фиксированных сроков обучения, территории обучения и т.д. (с. 19).

Такой подход свойственен «удалённому» (электронному) обучению и по сути приведёт к ликвидации «классического» вида высшего образования. Вряд ли это будет повышать качество высшего образования. Из текста не понятно какие перспективы его ждут.

3. В тексте постоянно употребляются термины: «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «работники», «сотрудники», «кадры», «кадровые решения». На с. 54 делается попытка различения терминов «трудового» и «человеческого» ресурса, однако такое разнообразие

терминологии запутывает понятийный аппарат, что усложняет восприятие текста.

4. В практической части при рассмотрении организационно-управленческого механизма вознаграждения научно-педагогических работников на основе мотивационного профиля и определении показателей эффективности работы НПР, размера стимулирующих надбавок за их достижение отсутствует связь с нормированием труда профессорско-преподавательского состава, конкретно с величиной педагогической нагрузки. На с. 237 нет конкретной связи с интенсификацией труда преподавателей. Это оставляет недораскрытым вопрос о стимулировании и мотивации преподавательского труда.

Однако казанные выше замечания не носят принципиального характера и не снижают научной и практической ценности диссертационного исследования.

Заключение.

Диссертационная работа Шкляева Андрея Евгеньевича 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 слияний и поглощений и по совокупности полученных результатов соответствует требованиям п. 9 «Положения о присуждении ученых степеней (Постановление Правительства РФ от 24.09.2013 № 842)», предъявляемым к докторским диссертациям.

Автор докторской диссертации – Шкляев Андрей Евгеньевич – заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по

специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Официальный оппонент:

НОЧУ ВО

«Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Заведующий кафедрой Управления человеческими ресурсами, доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального РФ

Алавердов А.Р.

« » _____ 2017 года

Подпись Алавердов А.Р.

Свердловская обл. г. Екатеринбург

« 16 мая 2017 г. »

