



Государственная  
корпорация  
**Агентство  
по страхованию  
вкладов  
(ГК «АСВ»)**

ул. Высоцкого, д. 4, Москва, 109240  
www.asv.org.ru  
Тел.: 8 (800) 200-08-05

от 22.09.2026 № 8/ч

на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Московский государственный  
университет имени М.В. Ломоносова»

*Диссертационный совет МГУ.054.2*

### ОТЗЫВ

на автореферат диссертации Южаковой Нинель Александровны  
на тему «Противодействие оппортунистическому поведению в компании  
для обеспечения устойчивости бизнеса», представленной на соискание  
ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 5.4.2 – Экономическая социология

Актуальность темы диссертационного исследования Южаковой Н.А. бесспорна и определяется все возрастающей ролью человеческого фактора в достижении и поддержании устойчивости современных организаций. Это особенно важно для крупных компаний (включая и государственные корпорации), которые сталкиваются с угрозой оппортунизма на разных уровнях управления. В качестве инструментов противодействия часто используются лишь формальные регламенты, корпоративные стандарты и кодексы этики, которые, однако, необязательно реализуются в повседневном поведении руководителей и сотрудников.

В диссертации оппортунистическое поведение рассматривается как результат взаимодействия индивидуальных установок, особенностей организационной среды и институциональных условий. Такой подход является проактивным, позволяющим сместить акцент с реакции на уже совершенные вследствие проявления оппортунизма нарушения в сторону предварительного выявления факторов, повышающих вероятность их возникновения.

С точки зрения управления персоналом, одним из более интересных научных результатов представляется проведенный автором многоуровневый анализ источников риска проявления оппортунистического поведения. Диссертант показывает, что для линейных сотрудников наиболее значимы личная мотивация и моральные установки, тогда как для среднего менеджмента важны командные факторы, необходимость достижения КРІ и вероятность агентских конфликтов, а на уровне высшего руководства возрастает роль институциональных ограничений и качества контроля.

Отдельного внимания заслуживает адресный характер предлагаемых автором управленческих воздействий. Дифференциация источников оппортунистического поведения создает возможность выбирать меры не формально, а с учетом причин возникновения риска и уровня организационной структуры, на котором он проявляется. Для практики управления персоналом это имеет принципиальное значение, поскольку позволяет более точно соотносить выявленную проблему с соответствующим HR-инструментом (изменением системы мотивации, развитием руководителей, корректировкой коммуникаций, усилением обратной связи или совершенствованием механизмов контроля и др.).

Описанная в автореферате комплексная модель управления оппортунистическим поведением имеет прикладное значение, поскольку ориентирована на выявление уязвимых элементов организационной структуры и разработку соответствующих мер. Это позволяет рассматривать инструменты управления персоналом как часть системы профилактики поведенческих рисков. Интерес также представляют выводы о роли среднего менеджмента, влиянии системы KPI, корпоративной культуры и доверия, а также возможности применения HR-инструментов для предупреждения оппортунистического поведения.

Вместе с тем в качестве замечания следует отметить то, что в автореферате не раскрывается методика проведения эмпирического исследования, на основании которого автором сформулированы наиболее значимые факторы возникновения оппортунистического поведения для сотрудников на трех уровнях управления, положенные в основу разработанной модели. Можно предположить, что это связано с ограниченностью объема автореферата, и, вероятно, соответствующая методика нашла отражение в основном тексте диссертации и/или в приложениях к ней.

В целом же, судя по автореферату, диссертационная работа отличается логичным построением и последовательностью изложения материала, а указанное замечание не оказывает существенного влияния на качество и уровень проведенного научного исследования. Содержание автореферата позволяет получить полноценное представление об исследовании, научных идеях, методологических разработках соискателя и сделанных им выводах.

С учетом изложенного можно сделать вывод о том, что Южакова Нинель Александровна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.4.2 – Экономическая социология.

Заместитель директора департамента –  
начальник Управления по работе с персоналом  
Административно-хозяйственного департамента  
кандидат юридических наук



Д.М. Изотов

Тел.: +7(495) 725-31-15, доб. 45-50

Эл. почта: izotovdm@asv.org.ru