

В объединенный диссертационный совет  
Д 999.118.02, созданный на базе ФГБОУ ВО  
«Уральский государственный  
экономический университет»  
и ФГАОУ ВО «Южно-Уральский  
государственный университет  
(национальный исследовательский  
университет)»

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

Гилевой Татьяны Альбертовны  
на диссертационную работу Третьяковой Елены Петровны на тему  
«Управление организационным потенциалом производственных предприятий  
на основе комплементарно-технологического подхода», представленную на  
соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности  
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

### **Актуальность темы диссертационного исследования**

Особенностями современной экономической деятельности являются бурно развивающаяся цифровизация, сочетание глобализации и фрагментации бизнеса, активное развитие технологий в передовых отраслях производства. При этом результаты эмпирических исследований показывают существенное возрастание роли организационных инноваций в обеспечении конкурентоспособности современных производственных предприятий.

Ключевым фактором успеха становится гибкость организаций, скорость их адаптации к происходящим изменениям, что невозможно обеспечить без существенных организационных преобразований. Успешность таких преобразований определяется наличием у предприятий определенных организационных ресурсов и способности их использовать. Однако на сегодняшний день область управления организационными способностями предприятия имеет явно недостаточную научно-методическую проработку и отстает от потребности реальных предприятий в осуществлении необходимых изменений. Поэтому исследование, направленное на разработку подхода к управлению организационным потенциалом предприятий, основанного на формализации и гибком комбинировании комплементарных управленческих технологий, является актуальным

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

Сформированы ключевые положения авторского *комплементарно-технологического* подхода к управлению организационным потенциалом (ОП) производственного предприятия, в числе которых;

- понимание необходимости применения для обеспечения результативности управления формализованных, внутренне комплементарных технологий;

- уточнение понятия «жизнеспособность предприятия» и обоснование необходимости для ее поддержания управления ОП как способностью предприятия к организационной деятельности, включая поддержание его ключевых ценностей;

- формирование авторского определения понятия организационный потенциал, позволяющего выделить объект, методы и технологии управления, а также направления и критерии оценки результативности его использования;

- определение общих и специфических свойств и функций ОП, содержания трех укрупненных процессов управления ОП (формирование, функционирование и развитие/преобразование). Особо отмечается двойственный характер ОП, имеющего две взаимообусловленные формы: иерархию сгруппированных по однородности ценностно-ориентированных организационных ресурсов и модель поведения предприятия;

- механизм управления ОП предприятия, объединяющий контуры стратегического и тактического управления и включающий оценку результативности управления ОП как необходимый для обеспечения эффективности управления процесс обратной связи.

Обоснованность предложенного подхода опирается на глубокий анализ комплементарных областей исследования в части стратегического управления, теории экономических изменений, концепции динамических способностей, управления интеллектуальным капиталом предприятия и др. (раздел 1.1 диссертации), обобщение и систематизацию подходов к определению понятий жизнеспособности предприятия (организации, системы), потенциала и ресурсов предприятия (организации), комплементарности в экономике и менеджменте (раздел 1.2 диссертации), а также исследование сущности понятий организационный потенциал и организационный капитал (раздел 1.3 диссертации).

Раскрыты *особенности организационного потенциала как объекта управления*. Выделены взаимосвязанные аспекты системного исследования ОП

предприятия: компонентный, пространственный, морфологический, функциональный, качественный, временной и инструментальный. Построена *авторская классификация организационных ресурсов предприятия*, позволяющая решать задачи определения методов их создания и развития, а также формировать ориентиры в части измерения и оценки (раздел 2.1 диссертации).

Предложена *типология моделей поведения* производственных предприятий, в основу которой положена доминирующая группа организационных ресурсов. Выделены структурная, информационная, культурологическая, экспансионистская, интеллектуальная и отношенческая модели, раскрыты особенности каждой из них (раздел 2.2 диссертации, приложение Ж). На основе обобщения особенностей поведения предприятий различных отраслей, выделенные модели объединены в две группы: 1) сфокусированные на рациональном применении привлеченных ресурсов (структурная, информационная и культурологическая) и 2) ориентированные на развитие ресурсов и высокий рост продаж (экспансионистская, интеллектуальная и отношенческая). Установлено, что специализированным производственным предприятиям соответствуют структурная, информационная и интеллектуальная модели поведения.

Обоснованность авторского подхода определяется сравнительным анализом различных подходов к выделению моделей поведения предприятий (типов, реакций), а также учетом двойственной природы ОП и взаимообусловленностью моделей поведения и иерархии организационных ресурсов предприятия (раздел 2.2 диссертации).

Построены деревья функций для каждой из выделенных моделей (приложение Б), определены принципы и методы управления ресурсами (раздел 2.3, приложение В диссертации).

Предложена *методология* решения одной из ключевых проблем в области управления организационными ресурсами: *исследования и оценки результативности управления ОП*. Предложено понимать результативность управления ОП как степень достижения желательных результатов, включающих состояние ОП, следствия его применения, продуктивность, а также связи между ними (стр. 138 диссертации).

Сформированы принципы (правила) исследования результативности управления ОП, в соответствии с логикой процесса управления ОП *обоснована структура системы показателей результативности управления*, объединяющая показатели состояния ОП, показатели его применения (промежуточные результаты) и показатели продуктивности (итоговые

результаты). Определены требования к системе показателей результативности управления ОП и предложен инструментарий, применение которого целесообразно для оценки различных типов показателей. Определены частные и сконструированы сводные показатели оценки. Введено понятие «*формат исследования*», определяющее необходимость выбора различных сочетаний показателей и методов (инструментов) оценки для решения стратегических и тактических задач. Дана методическая характеристика четырех форматов исследования: экспресс-диагностического, диагностического, детального и прогностического (раздел 3.1 диссертации).

Предложена *схема формирования и оценки сводных индексов состояния и функциональной результативности управления ОП* с использованием модифицированной шкалы Харрингтона (раздел 3.2 диссертации). Проведена *апробация* разработанной методики исследования результативности управления ОП на примере трех производственных предприятий. Дана эмпирическая оценка зависимости роста продаж от ресурсных показателей ОП. Сделаны выводы о релевантности предложенной процедуры выделения индикаторов состояния ОП, а также о возможности прогнозирования роста продаж по состоянию ОП на некоторый период времени на основе построенных регрессионных моделей (раздел 3.3 диссертации).

С учетом функциональной специализации организационных ресурсов исследуемых предприятий сформированы соответствующие группы процессных показателей, определена функциональная результативность ОП в динамике. Построена регрессионная модель показателей продуктивности ОП от сводных индексов состояния и функциональной результативности. Проведен комплекс взаимосвязанных расчетов, подтверждающих ключевые положения и предложенный аналитический инструментарий исследования результативности управления ОП (раздел 3.4 диссертации).

Сформирован *научно-методический подход к технологизации управления ОП* (глава 4 диссертации):

– уточнено понятие технологии управления как совокупности основанных на знаниях комплементарных способов и инструментов управленческой деятельности, организованных в определенной последовательности и формализованных в специфических принципах (правилах) и документах (раздел 4.1 диссертации);

– введено понятие «технологизация управления» как подбор, комбинирование и формализация методов, инструментов и процессов управления объектами посредством специфических правил, обеспечивающих надежность и экономичность результатов управления (раздел 4.2 диссертации);

– выделены признаки технологий управления и на их основе определены принципы технологизации, компонентный состав технологий, способы их формализации и обеспечения комплементарности (раздел 4.2 диссертации);

– проведена типология технологий управления, объединяющая общеорганизационные технологии, технологии внутреннего и внешнего взаимодействия, раскрыты их содержание и особенности (раздел 4.3 диссертации).

Предложен *метод модульного проектирования ОП предприятия*, основанный на авторской типологии технологий управления и предполагающий их комбинирование с учетом особенностей ОП (модели поведения) конкретного предприятия по всем стадиям управления ОП (построение, поддержание, преобразование) с учетом обеспечения комплементарности на основе применения методологии структурного анализа и проектирования SADT (разделы 5.2, 5.3 диссертации). Учтены стратегические и тактические аспекты управления ОП предприятий.

**Обоснованность** результатов и выводов диссертации подтверждается:

– соблюдением принципов системного подхода, последовательным решением логически взаимосвязанного комплекса задач, обеспечивающих достижение цели исследования;

– глубоким исследованием теоретических и практических аспектов в части определения и структуры организационного потенциала предприятия, процесса и технологий управления, а также оценки результативности управления ОП предприятия;

– методологической проработанностью авторских предложений, начиная с уточнения (определения) ключевых понятий и формирования системы принципов, а также определения соответствующих им методов и технологий, правил формирования и оценки решений в рамках поставленных задач;

– корректным применением взаимосвязанного комплекса методов исследования;

– эмпирической проверкой и внедрением разработанных положений и инструментов на базе производственных предприятий (ПАО «Челябинский цинковый завод», ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования», ОАО «Кургансельмаш» и др.), что подтверждено соответствующими справками о внедрении.

## **Научная новизна и достоверность основных положений и выводов диссертационного исследования**

*Научной новизной* обладают следующие результаты исследования.

1. *Комплементарно-технологический подход к управлению организационным потенциалом производственных предприятий*, отличительными особенностями которого являются:

– во-первых, формирование авторского понимания ОП, его двойственной природы, что позволило четко определить особенности ОП как объекта исследования, выделить методы и технологии управления, а также направления и критерии оценки результативности управления ОП;

– во-вторых, обоснование значимой взаимосвязи ОП с жизнеспособностью предприятия и необходимости применения для обеспечения результативности управления ОП формализованных, внутренне комплементарных управленческих технологий;

– в-третьих, определение принципов управления ОП – направленности на обеспечение жизнеспособности предприятий, комплементарности компонентов ОП, необходимости применения аналитического и проектного инструментария для управления ОП, соответствия аналитического инструментария уровню аналитической задачи, технологичности управления и др.;

– в-четвертых, механизм управления ОП предприятия, объединяющий контуры стратегического и тактического управления и включающий оценку результативности управления ОП как необходимый для обеспечения эффективности управления процесс обратной связи.

2. *Типология моделей поведения предприятия*, в основу которой положена доминирующая группа организационных ресурсов, объединяющая:

– модели, сфокусированные на рациональном применении привлеченных ресурсов (структурная, информационная и культурологическая);

– модели, ориентированные на развитие ресурсов и высокий рост продаж (экспансионистская, интеллектуальная и отношенческая).

Выделены модели поведения, соответствующие специализированным производственным предприятиям, раскрыто их содержание с позиций ключевых организационных ценностей и принципов создания рыночной стоимости, принципов и методов управления частично контролируемыми (привлеченными) ресурсами.

3. *Методология исследования результативности управления ОП производственных предприятий*, включающая совокупность принципов, требования к системе показателей оценки результативности управления ОП, систематизацию методов и инструментов оценки, а также необходимость и

правила их комбинирования в зависимости от выбранного формата исследования и модели поведения конкретного предприятия.

4. **Система показателей результативности управления ОП предприятия**, объединяющая в соответствии с логикой процесса управления ОП показатели состояния ОП, а также показатели его применения, отражающие промежуточные результаты, и показатели продуктивности, позволяющие оценить влияние ОП на экономические результаты деятельности предприятия (рост продаж и прибыль). Разработан **аналитический инструментарий** по оценке показателей ОП с учетом модели поведения предприятия.

5. **Научно-методическая база технологизации управления ОП**, отличительными особенностями которой являются:

– авторские понятия технологии и технологизации управления, позволяющие определить необходимость, состав и правила комбинирования управленческих технологий для повышения результативности управления ОП и укрепления жизнеспособности предприятия;

– выделение признаков технологий управления и определение принципов технологизации, компонентного состава технологий, способов их формализации и обеспечения комплементарности;

– оригинальная типология технологий управления, раскрывающая их ключевые особенности и позволяющая формировать для конкретного предприятия комплементарную совокупность технологий, обеспечивающих наиболее рациональное с позиций обеспечения жизнеспособности предприятия управление его организационным потенциалом.

6. **Метод модульного проектирования ОП предприятия**, основанный на авторской типологии технологий управления и предполагающий их комбинирование с учетом модели поведения конкретного предприятия по всем стадиям управления ОП (построение, поддержание, преобразование) с учетом обеспечения комплементарности на основе применения методологии структурного анализа и проектирования SADT.

Полученные результаты **соответствуют паспорту специальности 08.00.05.** – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

– **п. 10.1.** Разработка проблем науки управления и методов ее познания. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. **Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления.** Предметные и междисциплинарные основания управления;

– п. 10.12. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. *Методы и показатели оценки результативности управления;*

– п. 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и *внутренняя среда организации*. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. *Управление жизнеспособностью организации.*

**Достоверность** полученных автором результатов, выводов и рекомендаций основывается на использовании в диссертации признанных положений отечественной и зарубежной науки, апробированных методов исследования и официальной статистической информации.

Подтверждением обоснованности и достоверности результатов диссертационного исследования является и их положительная оценка со стороны научного сообщества. Об этом свидетельствует размещение статей с основными результатами по теме диссертации в ведущих научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ (23 статьи), в изданиях, индексируемых в международных базах (2 статьи), публикация 3 авторских и 1 коллективной монографии общим объемом собственно авторского материала 76,5 печатных листов, а также апробация результатов в форме докладов и статей на 32 научных и научно-практических конференциях преимущественно международного уровня.

Достоверность полученных автором результатов, выводов и рекомендаций также подтверждается результатами апробации на ряде производственных предприятий из разных регионов России и в учебном процессе Южно-Уральского государственного университета.

**Диссертация и автореферат** оформлены в соответствии с требованиями, предъявляемыми к докторским диссертациям. Автореферат достаточно полно отражает содержание диссертации, включая ее основные научные положения и выводы.



## **Теоретическая и практическая значимость полученных научных результатов**

Представленные в диссертации методологические и научно-методические положения и методы являются значимым вкладом в развитие организационного анализа и формирование его привлекательности для теории и практики менеджмента. Важным с позиций структуризации процесса управления организационными ресурсами является ориентир на формализацию технологий управления, ситуационный подход к решению задач управления ОП (за счет комбинирования управленческих технологий с учетом модели поведения конкретного предприятия), а также обеспечение согласованности принимаемых решений вследствие оценки комплементарности технологий.

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке научно-методической базы технологизации управления организационным потенциалом, маршрутных технологий стратегического и тактического управления организационным потенциалом, а также в разработке комплекта документов по формализации технологий управления.

Совокупность этих результатов существенно развивает научную и методическую базу организационного проектирования.

Разработанные в диссертации подходы к оценке результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий прошли апробацию на ПАО «Челябинский цинковый завод», ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования», ОАО «Кургансельмаш» и др., что также подтверждает практическую значимость полученных результатов.

### **Дискуссионные положения и замечания**

Вместе с тем, по диссертационной работе можно высказать следующие **замечания**.

1. Объектом исследования в диссертации являются специализированные производственные предприятия, и в ряде случаев в работе делается акцент на учет их специфики (например, при определении наиболее типичных для этого класса предприятий моделей поведения, разделы 2.2 и 2.3 диссертации). Однако большая часть результатов исследования носит универсальный характер, поэтому следовало бы более четко выделить общие подходы, методы и рекомендации, а также те, которые сформулированы с учетом особенностей объекта управления.

2. При формировании и развитии организационного потенциала предприятия в работе используется понятие внешних (привлеченных) источников организационных ресурсов и рассматриваются технологии внешнего взаимодействия (стр. 258-260 диссертации). Однако с учетом возможностей применения для развития ОП сетевых отношений

(взаимодействия с платформами, вхождения в экосистемы) эти вопросы следовало бы рассмотреть более глубоко.

3. Сформированная в диссертации научно-методическая база технологизации управления представляется излишне обособленной, не учитывающей успешно применяемые сегодня подходы к управлению организационными ресурсами предприятия, такие как процессное управление и сбалансированная система показателей. Необходимо более четко определить возможность и правила их стыковки и/или замещения.

4. В рамках предложенного автором подхода к управлению организационным потенциалом производственного предприятия комплементарность применяемых управленческих технологий имеет существенное значение. Однако при реализации метода модульного проектирования ОП отсутствуют четкие критерии и правила оценки уровня комплементарности при комбинировании различных технологий управления.

5. По результатам апробации разработанного аналитического инструментария оценки результативности управления организационным потенциалом предприятия было бы целесообразно сформировать рекомендации по совершенствованию управления организационным потенциалом рассмотренных предприятий и сделать прогноз показателей продуктивности при внедрении этих рекомендаций.

Отмеченные недостатки не оказывают существенного влияния на высокую научную и практическую значимость результатов работы и в значительной степени определяют направления дальнейших исследований.

### **Заключение**

На основании сказанного выше считаю, что диссертационная работа Третьяковой Елены Петровны на тему «Управление организационным потенциалом производственных предприятий на основе комплементарно-технологического подхода» является законченным научно-квалификационным исследованием, в котором представлено решение народно-хозяйственной проблемы, имеющей важное значение для теории и практики менеджмента.

Диссертационная работа выполнена на высоком научном уровне и полностью соответствует требованиям п. 9 – 14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 г № 842, предъявляемым к докторским диссертациям, а также содержанию паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) (пп. 10.1, 10.12 и 10.15).

Автор диссертационного исследования, Третьякова Елена Петровна, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Официальный оппонент:  
профессор кафедры экономики  
предпринимательства Федерального  
государственного бюджетного  
образовательного учреждения  
высшего образования  
«Уфимский государственный  
авиационный технический университет»,  
доктор экономических наук  
(специальность 08.00.05 – Экономика  
и управление народным хозяйством),  
доцент

Гилева Татьяна Альбертовна

26.11.2020



Подпись *Гилевой Т.А.*  
Доверяю « 26 » 11 20 20 г.  
Начальник отдела документационного обеспечения  
архива *Гилева Т.А.*

Адрес: 450008, Республика Башкортостан  
г. Уфа, ул. К. Маркса, 12  
Тел. 8(347)272-11-63  
E-mail: ugatuinek1@mail.ru  
t-gileva@mail.ru