

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

## **ОТЗЫВ**

**официального оппонента Кельчевской Натальи Рэмовны**  
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)»

### **1. Актуальность темы диссертационной работы**

Усиливающаяся в последние годы неопределенность и динамичность внешней среды порождает противоречие между изменениями, с одной стороны, и сложностями адаптации производственных предприятий к этим изменениям, с другой. Такая ситуация постепенно формирует понимание того, что полезные в прошлом концепции и устоявшийся арсенал методов и инструментов анализа, управления не всегда соответствуют особенностям современных управленческих задач и целям развития чувствительных экосистем компаний. В многочисленных работах отечественных и зарубежных исследователей установлено определяющее влияние на успех предприятий формализованных нематериальных активов, живых знаний сотрудников и отношений со стейкхолдерами. В результате в современном потоке литературы был разработан ряд новых научных концепций, в том числе концепция организационных рутин, ресурсная концепция, концепция интеллектуального капитала, концепция динамических способностей, управления знаниями и другие. Однако, несмотря на целый ряд достижений теоретического характера, эти концепции не всегда могут переломить негативные тенденции производственных предприятий сохранять ориентацию на ценности традиционной

конкурентоспособности (как превосходства и соперничества), или устойчивого, стабильного функционирования, что не всегда соответствует представлениям об успехе предприятия в стратегической перспективе. Кроме того, эти концепции, как правило, не подкреплены соответствующими методологическими и методическими разработками, которые бы менеджеры могли использовать в повседневной практике.

Сущность и характер изменений, которые разворачиваются на предприятиях и между ними в развивающихся экосистемах в ответ на динамику внешней среды, позволили автору сделать предположение, что определяющее влияние на итоговые результаты и в целом на успех предприятий оказывают их способности и, прежде всего, **организационный потенциал**. Современные компании уместно рассматриваются автором в таких условиях по аналогии с *биологическими системами*, которые используют ресурсы для преобразования и достижения целей, формируют ответные реакции на внешние и внутренние раздражители, проявляющиеся в организационном поведении, и создают потоки продуктов и услуг, которые обладают высокой ценностью для всех стейкхолдеров.

Таким образом, рассмотрение комплекса комплементарных организационных ресурсов как организационного потенциала, установление и изучение его как объекта управления и средства обеспечения жизнеспособности производственных предприятий открывает новые возможности для разработки теоретических положений и инструментария целостного управления производственными предприятиями в современных условиях. Поэтому тему и задачи диссертационного исследования Третьяковой Елены Петровны следует признать **актуальными** как с точки зрения теории, так и практики управления производственными предприятиями.

## 2. Характеристики структуры и содержания диссертационной работы

Структура диссертации и автореферата, логика изложения материалов исследования заданы методологией системного анализа, что определило постановку цели, содержание и последовательность задач, позволило обеспечить внутреннее единство и логическую завершенность работы.

В первой главе «*Организационный потенциал и его значение для жизнеспособности производственных предприятий*» представлен критический анализ литературных источников по предмету исследования, сформулированы

ключевые идеи и обоснована логическая схема комплементарно-технологического подхода, уточнен и расширен понятийный аппарат. В данной главе проводится своеобразная понятийная редукция – критически анализируются и пересматриваются большинство ключевых понятий теории организации, таких как потенциал, ценность, ресурсы, комплементарность, организационный капитал. На основании результатов общего описания организационного потенциала и обоснования его значения изложена авторская концепция управления организационным потенциалом и предложен конкретный механизм.

Во второй главе *«Организационный потенциал как объект управления и средство обеспечения жизнеспособности производственных предприятий»* представлено подробное исследование организационного потенциала в разных аспектах, включая его источники, функциональную структуру, резервы, формы (иерархия комплементарных организационных ресурсов и модель поведения предприятия). Выделены и охарактеризованы модели поведения, релевантные специализированным производственным предприятиям различных отраслей и сфер деятельности.

В третьей главе *«Методология исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий»* выделены основные проблемы измерения организационного потенциала, разработана авторская методология исследования результативности управления организационным потенциалом, создан и апробирован соответствующий аналитический инструментарий.

В четвертой главе *«Разработка научно-методической базы технологизации управления организационным потенциалом предприятий»* выделены и охарактеризованы элементы технологизации управления, обоснован комплект документов технологий управления, построена типология технологий управления по разным признакам. Инструментарий технологизации управления и типология технологий управления предложены для формирования технологий управления организационным потенциалом производственных предприятий.

В пятой главе *«Разработка технологий управления организационным потенциалом производственных предприятий»* развернуто формирование технологий стратегического и тактического управления организационным потенциалом, а также представлено текстовое и графическое описание сформированных технологий.

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

Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования определяется использованием в качестве научного фундамента закономерностей и принципов теории организации, преимущественным **соблюдением логически взаимосвязанных научных методов**: рациональным применением методов сбора и анализа собранных автором статистических данных.

Другим подтверждением обоснованности и достоверности положений, выводов и рекомендаций, изложенных в диссертационном исследовании, является **положительная оценка научного сообщества**, которая выразилась в размещении статей с основными результатами по теме диссертации в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ (23 статьи), в изданиях, индексируемых в международных базах (2 статьи), а также в опубликовании 3 авторских монографий (одна из которых – в авторитетном, на наш взгляд, издательстве) и 1 коллективной монографии. Результаты диссертационного исследования получили также положительную оценку на 32 научных и научно-практических конференциях. Общий объем публикаций по теме диссертации составил 91,28 п.л., в т.ч. авторских – 76,52 п.л.

Обоснованность научных выводов и рекомендаций диссертационного исследования подтверждается также **положительными результатами апробации** авторских разработок на нескольких производственных предприятиях и в учебном процессе Южно-Уральского государственного университета.

### **4. Новизна научных результатов, полученных в диссертационном исследовании**

Диссертационное исследование Третьяковой Е.П. содержит ряд результатов, которые обладают **научной новизной**. Среди наиболее значимых можно выделить следующие:

1. Обоснованы ключевые идеи и логическая схема принципиально нового теоретико-методологического подхода к управлению организационным потенциалом производственных предприятий, раскрыта его сущность, структура и разработана соответствующая концепция. В основе подхода и концепции представление организационного потенциала как способности предприятия к организационной деятельности, а также результаты фундаментального

исследования его природы, включая установление свойств, функций, базовых процессов. Это позволило вскрыть определяющее значение организационного потенциала для обеспечения жизнеспособности производственных предприятий.

На основе разработанных теоретических положений предложен механизм стратегического и тактического управления организационным потенциалом предприятий для обеспечения их жизнеспособности. Значимым вкладом в научный результат можно считать **совершенствование понятийного аппарата** за счет обоснованной авторской трактовки ряда существующих понятий, в том числе «организационный потенциал предприятия», «модель поведения предприятия», «жизнеспособность предприятия», «комплементарность», введения в научный оборот нового понятия «форма организационного потенциала». Достоверность научного результата обусловлена выводами, сделанными автором на основе глубокого анализа достижений и проблем современных концепций управления (глава 1, пп. 1.1–1.4).

2. Предложена оригинальная схема многоаспектного исследования организационного потенциала, которая позволила раскрыть организационный потенциал как объект управления сложной природы и как средство обеспечения жизнеспособности производственного предприятия. В ходе подробного исследования впервые установлены источники, свойства и функции образующих организационный потенциал организационных ресурсов, предложено и обосновано строение форм организационного потенциала, которыми являются иерархия организационных ресурсов и формализованная модель поведения предприятия, определены способы обеспечения качества организационного потенциала, а также причины возникновения, способы выявления и использования его резервов.

Важным достижением автора является **разработка типологии моделей поведения предприятий** и обоснование моделей поведения, релевантных специализированным производственным предприятиям, которые позволяют создать и поддерживать внутреннюю организационно-ресурсную сбалансированность предприятия и соответствие состоянию деловой среды. Новизну и значимость научного результата усиливает тщательная поэлементная проработка характеристик предложенных моделей. Качество разработки обусловлено привлечением и грамотной систематизацией разнообразного теоретического и эмпирического материала множества литературных источников (глава 2, пп. 2.1–2.3).

3. На основе авторских представлений о природе организационного потенциала и сущности управления разработана принципиально новая методология

исследования результативности управления организационным потенциалом, позволяющая измерять его состояние, функциональную результативность, продуктивность, качество, состояние генерируемых организационным потенциалом других потенциалов предприятия (производственного, трудового, финансового и рыночного).

Уникальность методологии состоит **в обосновании и разработке унифицированных методик** для впервые предложенных форматов детального, прогностического, диагностического и экспресс-диагностического исследования, разработке эмпирически доказанного принципиально нового инструментария исследования результативности управления организационным потенциалом, включающего индикаторный метод измерения и оценки его состояния и функциональной результативности, соответствующий алгоритм формирования и оценки сводных индексов состояния и функциональной результативности организационного потенциала, алгоритм формирования и оценки сводных индексов ресурсных потенциалов, метод оценки качества организационного потенциала и т.д. Значимость рассматриваемого научного результата обусловлена также обоснованием для измерения результативности управления организационным потенциалом преимущественно количественных показателей, применением новых инструментов, показателей и новых комбинаций показателей.

Важным вкладом в научный результат является предложенная и проработанная автором возможность сочетать детальность и оперативность исследований по управлению организационным потенциалом за счет создания методик для решения аналитических задач стратегического, тактического и оперативного уровня (глава 3, пп. 3.1–3.4).

4. Создана **оригинальная научно-методическая база технологизации управления организационным потенциалом**, включающая обоснованный автором состав элементов технологизации управления, в числе которых принципы технологизации, компонентный состав технологий управления, способы обеспечения их комплементарности и формализации, а также типологизация технологий управления.

Оригинальность разработки состоит в использовании генезиса как метода выявления установившихся признаков и содержания технологий управления в целях выделения и разработки элементов технологизации управления, в рассмотрении технологий управления как единства методов, инструментов управленческого воздействия и документированного описания процесса управления.

Значимость научного результата состоит также в создании и обосновании универсального набора элементов технологизации управления, который может быть использован как научно-методическая основа при формировании технологий управления для других сфер управленческой деятельности (глава 4, пп. 4.1–4.3).

5. Сформированы и охарактеризованы **технологии стратегического и тактического управления организационным потенциалом** производственных предприятий, разработан метод модульного проектирования организационного потенциала, разработаны основные документы проекта организационного потенциала, а также документы, формализующие каждую сформированную технологию (гл. 5, пп. 5.1–5.4).

В целом можно отметить, что комплементарно-технологический подход и обеспечивающий его инструментарий представляются **актуальной организационно-управленческой новацией** для современных производственных предприятий.

## **5. Теоретическая и практическая значимость полученных результатов**

Теоретическая значимость результатов научного исследования состоит в создании новой идеологии изучения потенциалов предприятия, развитии представлений о сущности потенциалов предприятия, условий их формирования и сущности управления потенциалами, в развитии теоретических основ обеспечения жизнеспособности производственных предприятий на основе управления их организационным потенциалом. Значимость результатов научного исследования состоит также в развитии основ и инструментария организационного анализа и организационного проектирования.

Практическая значимость диссертационного исследования Третьяковой Е.П. состоит в создании аналитического и проектного инструментария, а также целого ряда эмпирически обоснованных методик для предложенных форматов исследования. Это позволяет совместить детальность и оперативность оценки состояния и результатов применения организационного потенциала, что соответствует условиям роста подвижности и неопределенности деловой среды, максимально отвечает особенностям аналитической деятельности на промышленных предприятиях, обеспечивает бизнес современным аналитическим инструментарием. Детальная проработка материалов исследования, доведенная до уровня конкретных методик и технологий, определила интерес к ним разных

производственных предприятий, что подтверждается апробацией на предприятиях разных отраслей и регионов.

## 6. Дискуссионные вопросы и замечания по диссертационной работе

1. В работе развивается идея управления организационным потенциалом предприятия, которая обращается ко всеобщим законам и принципам организации, и в большей степени к разработке *концептуальных вопросов управления*. Между тем, в менеджменте в течение последних 50 лет активно развивается исследовательская программа стратегического управления, которая носит более прагматический характер, фокусируясь на целеполагании, оптимизации бизнес-моделей, результативности и эффективности компаний. Традиционный стратегический менеджмент, на наш взгляд, более понятен управленцам, особенно менеджерам российских производственных предприятий. В чем качественные преимущества выбранного концептуального подхода к идее управления организационным потенциалом более перед традиционными, уже зарекомендовавшими себя на практике стратегическим менеджментом? Как эти преимущества подтверждаются на эмпирическом материале исследования и на практике работы исследованных компаний, какие отзывы получила концепция от практиков?

2. В работе предложены логическая схема, ключевые идеи комплементарно-технологического подхода и разработана развивающая их концепция. В конце 1980-х – начале 1990-х Дэвид Тис разрабатывает концепцию динамических способностей (*dynamic capabilities*), в которой отмечает также, что «стратегические позиции компании обеспечиваются соответствием внутренних и внешних процессов», которое достигается за счет *комплементарных активов компании* – знаний, ноу-хау, технологий и оборудования, репутационных составляющих (Teece, D. and Pisano, G. (1994) 'The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction', *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 537–556. doi: 10.1093/icc/3.3.537-a. стр. 545). Кроме того, в работах Д. Тиса разрабатывается идея поддержания конкурентоспособности на основе обучения, которая предполагает, что компании, потенциальные конкуренты, взаимодействуют и становятся «коллабораторами» и партнерами, образуют стратегические альянсы для решения бизнес-задач (*там же*, стр. 542). В диссертационном исследовании отмечено следующее:

«...**основное концептуальное положение:** управление организационным потенциалом производственных предприятий, основанное на оценке комплекса показателей продуктивности и



организационного результата и реализуемое с помощью формализованных технологий, позволяет обеспечить жизнеспособность предприятий за счет поддержания их внутренней и внешней комплементарности» [стр. 74 диссертации];

«Таким образом, понятие «конкурентоспособность» во всех случаях означает успех за счет превосходства в состязательных отношениях с конкурентами. В отличие от этого понятие «жизнеспособность» включает весь спектр отношений предприятия с объектами деловой среды, умение реализовывать подходящий способ существования в деловой среде и выстраивать внутреннюю среду» [стр. 34 диссертации].

В связи с этим возникают следующие вопросы, связанные с преимуществами предложенных идей перед подходом динамических способностей Д. Тиса. С одной стороны, в чем концептуальные преимущества предложенного в диссертации комплементарно-технологического подхода к управлению организационным потенциалом по сравнению с рассмотренным Д. Тисом и каких существенных результатов его применение позволит достичь на практике? С другой стороны, конкурентоспособность в современном менеджменте, особенно в наукоемких производственных компаниях, уже достаточно продолжительное время не рассматривается преимущественно как синоним превосходства и соперничества. В чем преимущества понятия жизнеспособности для практики стратегического менеджмента на производственных предприятиях? Какие выводы должны сделать управленцы производственных компаний в таких консервативных отраслях как металлургия и топливно-энергетическая отрасль в плане построения кооперации и сотрудничества с компаниями – потенциальными конкурентами?

3. В предложенном теоретическом подходе на стр. 62 отражен авторский взгляд на процесс функционирования организационного потенциала предприятия. Очевидно, что автор опирается на ранее разработанный им комплементарно-технологический подход, однако на рис. 1.4 (рис. 3 автореферата) не отражены потоки ключевых рассматриваемых ресурсов – *инноваций, технологий, ноу-хау* и т.п., элементов структурного интеллектуального капитала, формализованных знаний работников, которые используются для создания потребительской ценности на производственном предприятии. На рис. 1.5 отражены только управленческие технологии. На схеме представлены *информационные ресурсы*, на наш взгляд, информационные ресурсы – это достаточно узкое понятие, которое отражает поступление деловой информации, в основном необходимой для поддержания текущей работы. В составе каких ресурсов отражено *поступление* и развитие на предприятии технологий, инноваций и усовершенствований, а также иных элементов интеллектуального капитала? В противном случае, где компаниям брать такие ресурсы?

4. В таблице 2.7 (стр. 110 диссертации) в рамках анализа приоритетов менеджмента предприятий автор полагает, что приоритетной группой организационных ресурсов для топливной и химической промышленности, а также металлургии являются *информационные технологии*, что является дискуссионным моментом, поскольку для большинства таких предприятий ключевой ресурс на текущей стадии развития экономических отношений, на наш взгляд, – это дешевая сырьевая база и материальные ресурсы сами по себе. Вероятно, что автор делает такие выводы при анализе информационных моделей поведения, которая «основана на информационных технологиях для управления различными направлениями деятельности предприятий» (стр. 108 диссертации). На наш взгляд, информационные технологии используются для управления всех без исключения современных производственных предприятий, просто для некоторых они играют только вспомогательную роль в принятии решений, но всегда связаны с ключевыми процессами создания потребительской ценности.

5. Одним из ключевых понятий, которое рассматривается в работе является ценность, которая вносит вклад в результативность управления организационным потенциалом и употребляется в работе повсеместно во множестве контекстов – культурном, экономическом, рыночном и т.п. Ценность На стр. 21 и 166 диссертации дается разумное обоснование, что «ценность – соответствие комбинации ресурсов внешней (или деловой) среде» (полагаем, что с точки зрения современной организации ценность скорее должна рассматриваться с позиций стейкхолдеров, ключевыми из которых являются потребители, поставщики и персонал компаний). Далее автор полагает, что «ценность организационных ресурсов определяется полезностью, иначе соответствием комплекса выполняемых ими вспомогательных функций основным функциям, которые задаются доминирующей (или желательной) моделью поведения предприятия» (стр. 154 диссертации). В методической части предполагается, что подобные ценности должны быть выявлены на основе опросов руководителей. В чем заключается авторский подход к определению ценностей предприятия и какую роль он играет в ресурсном потенциале?

6. Возник ряд вопросов в отношении **эмпирической части работы**.

6.1. Научная деятельность заключается в разработке теории, отражающей предположения, гипотезы о всеобщих закономерностях и эмпирической проверке выдвинутых гипотез, целью которой является доказательство соответствия теоретических моделей и конструкций действительности. Слово гипотеза не встречается в работе ни один раз; это также отражается в публикационной

активности в международных базах (2 статьи в конференциях), издания в которых достаточно строго подходят к оценке значимости эмпирической части исследования. Отсюда некоторая неясность, что и зачем проверяется в третьей главе. В чем заключаются основные гипотезы и исследовательские вопросы исследования?

6.2. Ни для одного из коэффициентов регрессии не приведены  $t$ -статистики (отношение коэффициента к стандартной ошибке) и их значимость, которые говорят о статистической значимости найденных взаимосвязей. Каким образом была проверена значимость самих коэффициентов регрессии?

6.3. В моделях автор модерирует количество показателей в связи с «устранением коллинеарности» (вероятно, имеется в виду мультиколлинеарность – наличие линейной зависимости между объясняющими переменными). Это приводит к тому, что в диссертации разрабатывается достаточно сложная теория ресурсного потенциала, которая в итоге подтверждается рядом эмпирических оценок с достаточно ограниченным набором показателей типа роста продаж, исследовательской нагрузкой, заработной платой и др. показателями, ключевая роль которых не всегда очевидна для комплексного понимания ресурсного потенциала.

## **7. Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением «О порядке присуждения ученых степеней»**

Диссертационная работа Третьяковой Елены Петровны является самостоятельным законченным научным исследованием, в котором рассматривается важная научная проблема по обеспечению жизнеспособности производственных предприятий за счет управления их организационным потенциалом. Предложенные автором теоретико-методологические положения, а также аналитический и проектный инструментарий управления организационным потенциалом имеют важное народно-хозяйственное значение.

Результаты исследования получены на базе обработки достаточно большого массива литературного материала теоретического и эмпирического характера, логически обоснованных умозаключений, процедур обработки значительного объема управленческой информации и грамотного использования методов расчета аргументированных показателей. В связи с этим можно считать, что результаты, полученные Третьяковой Е.П. достоверны, а выводы подтверждены доказательствами. Диссертация выполнена в соответствии со всеми требованиями,

предъявляемыми к печатным научным работам. Автореферат диссертации и опубликованные статьи, судя по их названиям и аннотациям, в полной мере отражают основные результаты исследования.

Содержание диссертации Третьяковой Е.П. соответствует следующим пунктам Паспорта специальности ВАК 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. 10.10. Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой;

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

– 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 СПП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации.

Диссертационная работа Третьяковой Е.П. «Управление организационным потенциалом производственных предприятий на основе комплементарно-технологического подхода», представленная на соискание ученой степени доктора экономических наук, **соответствует всем критериям, определенным п. п. 9–14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации № 842 от 24 сентября**

2013 г. в действующей редакции, а ее автор, Третьякова Елена Петровна, заслуживает присвоения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

**Официальный оппонент –**

заведующий кафедрой экономики  
и управления на металлургических  
и машиностроительных предприятиях  
Федерального государственного  
автономного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России  
Б.Н. Ельцина»,  
доктор экономических наук  
(специальность 08.00.05 – Экономика  
и управление народным хозяйством),  
профессор

Подпись  
заверяю

**Наталья Рэмовна Кельчевская**



Адрес: 6200002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19  
Тел. 8(343)375-95-66  
E-mail: n.r.kelchevskaya@urfu.ru

Подпись Н.Р. Кельчевской заверяю

26.11.2020