

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

на диссертационную работу

Беляк Ольги Юрьевны на тему «Управление развитием знаниевого потенциала организации на основе формирования кросс-функциональных команд», представленную на соискание ученой степени кандидата наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент

### ***Актуальность темы диссертационного исследования***

Значимость развития знаниевого потенциала современной организации определяется высокими темпами технологического прогресса и повышением роли человекоцентричного подхода при управлении организацией. В связи с этим важным становится изучение отдельных организационных элементов и объектов управления, развивая которые, возможно усилить знаниевый потенциал и трансформировать его в конкурентные преимущества организации. Одним из таких элементов на сегодняшний день выступают кросс-функциональные команды, которые создаются практически в любой организации для решения производственных задач различного уровня сложности, требующих при этом межкомпетентностного подхода, высокой вовлеченности персонала, а также присутствия инновационной составляющей при генерировании решений и их реализации. Позиционирование такого рода организационных структур в качестве движущей силы развития знаниевого потенциала представляется интересным и перспективным исследовательским полем.

Тема диссертационного исследования, выбранная Беляк Ольгой Юрьевной, отражает современные тенденции в области менеджмента

организаций и направлена на развитие знаниевого подхода с акцентом на управление кросс-функциональными командами. При этом нетривиальной задачей является разработка полного цикла управленческих положений: от теоретического обоснования феномена, его эмпирического тестирования до разработки методических рекомендаций по внедрению в практическую деятельность организации. Представленная диссертационная работа успешно справляется с этой задачей, предлагая полный цикл управленческих положений относительно кросс-функциональных команд как ключевого фактора развития знаниевого потенциала организации.

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

Научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, являются обоснованными и достоверными. Соискатель опирается на значительный объем релевантных литературных источников, представленных в отечественных и зарубежных изданиях, успешно их систематизирует, четко выделяя при этом собственное исследовательское поле, что позволяет провести качественное обоснование научных положений, выносимых на защиту.

Для изучения выбранной темы автор применяет методы сравнительного, системного и функционального анализа, использует методы синтеза и классификации. В практической части работы соискатель использует комбинацию качественных и количественных методов исследования. Эмпирические результаты отличаются высокой степенью обоснованности, т.к. опираются на многоэтапную подготовку проведения исследования и применение современных методов сбора и обработки данных, в том числе использование нескольких видов программного обеспечения, таких как VOCO Professional, ATLAS.ti, SmartPLS, SPSS Statistics.

Достоверность выводов и рекомендаций определяется детальным описанием процедур исследования, предоставлением исходных формулировок

анкетных опросов, согласованностью эконометрических тестов, а также апробацией разработанных инструментов на конкретных предприятиях.

***Оценка содержания диссертации, ее завершенности, подтверждения публикаций автора и их полноты***

Диссертация Беляк Ольги Юрьевны представляет собой законченное исследование, выполненное на высоком уровне. Работа характеризуется хорошо выстроенной внутренней логикой, сбалансированной структурой с точки зрения соотношения раскрытия теории, методологии и практической части диссертации. Поставленная цель и задачи исследования достигнуты в полном объеме.

Диссертация изложена на 168 страницах машинописного текста, состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, включающего 212 наименований. Работа содержит 31 таблицу, 11 рисунков и 5 приложений.

Во *введении* раскрывается актуальность темы, степень разработанности, определены объект, предмет, цель и задачи исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В *первой главе* «Теоретическая основа исследования управления развитием знаниевого потенциала организации на основе формирования кросс-функциональных команд» (стр. 4-59 диссертации) последовательно раскрываются теоретические и методические особенности процессов управления развитием знаниевого потенциала организаций, определяются тенденции и специфика менеджмента кросс-функциональных команд при реализации проектов, раскрываются ключевые эффекты взаимодействия между участниками команд в процессе управления развитием знаниевого потенциала организаций. Интерес представляет систематизация теоретических работ, представленная в виде схемы, отражающую эволюцию подходов к управлению организацией на основе развития знаниевого потенциала (рис.1 автореферата, стр.10). Особого внимания заслуживает авторская концептуальная модель

взаимодействия участников кросс функциональной команды на основе обмена знаниями, представленная на стр. 51 диссертации.

Во *второй главе* «Исследование детерминант взаимодействия между участниками в кросс-функциональных командах для развития знаниевого потенциала организации» (стр. 60-108 диссертации) применяются эконометрические методы для выявления влияния организационно-управленческих факторов на интенсивность обмена знаниями участников кросс-функциональной команды через стимулирование их внутренней мотивации. Впервые на эмпирических данных показывается роль механизма координации, сочетающего в себе понимание уровня готовности сотрудников к самостоятельной работе, существующем доверии в команде и возможности делегирования руководителем решений своим подчиненным. Авторское выделение трех типов поведенческих паттернов при обмене знаниями имеет большой потенциал для развития теории менеджмента знаний и разработки прикладных инструментов активизации процессов обмена знаниями в организации.

*Третья глава* «Применение инструментария управления развитием знаниевого потенциала организации» (стр. 109-143 диссертации) посвящена разработке и апробации комплекса прикладных инструментов, позволяющих формировать кросс-функциональные команды, определять мотивационные пакеты для стимулирования обмена знаниями, проводить диагностику, мониторинг и оценку эффективности работы кросс-функциональных команд с точки зрения их влияния на развитие знаниевого потенциала организации. Оригинальным является определение проактивного поведения через индивидуальную активность в обмене знаниями, проявляемую через речевое поведение сотрудника.

Содержание автореферата соответствует содержанию диссертации. В опубликованных по теме 17 работах, положения диссертационного исследования отражены достаточно полно, авторский вклад подтвержден как объемом публикаций – 10,7 п.л., так и периодом их опубликования, в том числе

в пяти статьях в изданиях, входящих, в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

### *Научная новизна диссертационного исследования*

1. Теоретически обоснована ключевая роль кросс-функциональных команд в развитии знаниевого потенциала организации. Выделены характерные признаки кросс-функциональных команд, такие как инновационность, проектная ориентация, временной характер существования команды, согласованность и взаимодополняемость компетентностных профилей участников, способствующая синергетическим эффектам, а также их солидарная ответственность. Разработана концептуальная модель взаимодействия в кросс-функциональных командах, основанная на обмене знаниями, которая позволяет исследовать внутрикомандные процессы и выявить факторы, влияющие на обмен знаниями и развитие знаниевого потенциала организации.

2. Эмпирически доказано, что обмен знаниями в кросс-функциональных командах зависит, в первую очередь, от внутренней мотивации участников, а также от организационных и управленческих факторов, часть из которых обладает модерировующим эффектом. Впервые выделены три типа поведения участников в обмене знаниями: активное, инициативное и избегающее. Выявлено, что атрибутивные характеристики, такие как пол, возраст, образование и стаж работы, не оказывают влияния на обмен знаниями.

3. Предложена система инструментов развития знаниевого потенциала организации, включающая формирование кросс-функциональных команд для управления проектами, увеличение участия сотрудников и членов команд, создание мотивационных пакетов для стимулирования обмена знаниями и повышение инновационной активности сотрудников, также программа оценки организационно-экономических результатов использования этого подхода, основанная на анализе изменений в знаниевом потенциале и активности

сотрудников в обмене знаниями. Отличие этого подхода от предыдущих заключается в том, что он учитывает уровень готовности компании к развитию знаниевого потенциала при выборе конкретных мероприятий. Преимуществом этого подхода является его интеграция в систему управления организацией и возможность измерения прироста знаниевого потенциала через оценку организационно-экономических результатов.

*Теоретическая значимость результатов исследования* определяется авторским вкладом в развитие теории менеджмента знаний посредством обоснования роли кросс-функциональных команд для развития знаниевого потенциала организации, разработки концептуальной модели взаимодействия участников кросс функциональной команды на основе обмена знаниями, предложения трех типов поведения сотрудников при обмене знаниями, выделения конструкта «индивидуальная активность в обмене знаниями».

*Практическая значимость диссертационной работы для науки и практики* заключается в разработке организационно-управленческого инструментария по развитию знаниевого потенциала организации на основе кросс-функциональных команд и использовании этого инструментария в деятельности предприятий различных отраслей экономики страны.

Значимость полученных научных результатов подтверждается использованием положений диссертации Беляк О. Ю. (стр. 10 диссертации):

- в практике управления пяти организаций, работающих в различных отраслях экономики;
- в организации учебного процесса ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет».

*Дискуссионные положения и вопросы:*

Отмечая высокий теоретический и методический уровень диссертационного исследования, научную новизну и практическую значимость

полученных результатов, на наш взгляд, остаются следующие дискуссионные положения и вопросы:

1. Насколько универсальными являются разработанные инструменты, направленные на стимулирование обмена знаниями в кросс-функциональных командах с точки зрения размера организации, типа организационной структуры и формы собственности?
2. Представляется, что учет существующих российских и международных стандартов по управлению проектами и управлению знаниями мог бы усилить значимость разработанных инструментов и рекомендаций.
3. Требуется уточнения по каким переменным был проведен кластерный анализ данных, позволивший выделить три типа сотрудников по критерию активности обмена знаниями (стр. 93 диссертации).

Указанные замечания, рекомендации и положения не снижают актуальности, научной новизны и практической значимости диссертационного исследования Беляк Ольги Юрьевны.

***Заключение о соответствии диссертации критериям «Положения о присуждении ученых степеней»***

Диссертационная работа выполнена на актуальную тему и решает важную практическую задачу управления знаниями в организациях.

Диссертационное исследование Беляк Ольги Юрьевны соответствует п. 16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)»; п. 18 «Управление знаниями: теория, методология, технология и внутрифирменные практики. Управление нематериальными активами фирмы»; п. 23 «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами» Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

Диссертационная работа по степени научной новизны, практической значимости соответствует требованиям п. 9-14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 №842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор Беляк Ольга Юрьевна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент.

### ОФИЦИАЛЬНЫЙ ОППОНЕНТ:

Старший научный сотрудник  
международной лаборатории экономики  
нематериальных активов Пермского  
филиала ФГАОУ ВО «Национальный  
исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»,  
доктор экономических наук, доцент

Мария Анатольевна Молодчик

Подпись Молодчик М. А. заверяю  
Ученый секретарь НИУ ВШЭ-Пермь,  
к.э.н. Андрианова Т.А.



17.04.2024г.

ФИО лица, предоставившего отзыв на диссертацию	Молодчик Мария Анатольевна
Почтовый адрес	614060, Российская Федерация, г. Пермь, Гагарина б-р, д. 37, каб. 206
Телефон	+7-342-200-95-52 (доб. 6154)
Адрес электронной почты	mmolodchik@hse.ru
Наименование организации, работником которой является лицо, предоставившее отзыв на диссертацию	Пермский филиал ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Должность в данной организации	Старший научный сотрудник международной лаборатории экономики нематериальных активов
Ученая степень	Доктор экономических наук
Ученое звание	доцент
Научная специальность, по которой оппонентом защищена диссертация	08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством