



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по развитию,  
кандидат технических наук

  
С. В. Ефимов

«24» 04 2024 г.

## ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского» 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*

Диссертационное исследование Беляк Ольги Юрьевны посвящено проблемам развития знаниевого потенциала современных организаций. Автор показывает, с одной стороны, приоритетность развития знаниевого потенциала организаций как условия повышения их конкурентоспособности, а с другой – возможности использования кросс-функциональных команд для решения этой задачи. Несмотря на то, что вопросы, связанные с деятельностью команд, сегодня являются одними из центральных в менеджменте, в отечественной управленческой литературе до сих пор существует ряд пробелов, связанных с анализом взаимодействия участников кросс-функциональных команд с позиций управления развитием знаниевого потенциала организации. Имеющиеся зарубежные наработки в силу социально-экономических и социокультурных причин нуждаются в адаптации и критическом переосмыслении.

Имеет место противоречие между потребностью современных организаций в развитии знаниевого потенциала с одной стороны, и недостаточностью теоретических и методических разработок по данному вопросу - с другой стороны. Решение указанных проблем требует разработки теоретических положений и практического инструментария управления знаниями в условиях использования кросс-функциональных команд.

Высокая важность указанных вопросов предопределила актуальность диссертационного исследования, его научную новизну и практическую значимость.

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

Высокий уровень обоснованности содержащихся в диссертации научных положений обеспечивается глубоким теоретическим анализом и обобщением существующих подходов к управлению знаниями, деятельности кросс-функциональных команд и взаимодействию между их участниками. Теоретическая часть работы построена на основе критического анализа большого количества классических и современных публикаций, из которых более половины - англоязычные источники.

Полученные автором новые научные результаты базируются на всестороннем анализе теоретических положений, качественно подготовленном и проведенном эмпирическом исследовании, в том числе в выборе корректных методов проверки выдвинутых гипотез, достаточном объеме выборки при проведении эмпирического исследования, корректным использованием статистических методов и математического моделирования.

Обоснованность и достоверность полученных результатов обеспечивается использованием общенаучных методов анализа и синтеза, количественных и качественных методов исследования, математического моделирования. Используемые методы и инструменты анализа свидетельствуют о научной зрелости автора, умении не только использовать широко известные универсальные подходы, но и выбирать методы, специфические для изучаемой проблематики.

Сделанные автором по результатам исследования выводы и рекомендации, касающиеся выбора инструментов воздействия на различные компоненты знаниевого потенциала организации, разработка программы оценки организационно-экономических эффектов развития знаниевого потенциала организации на основе формирования кросс-функциональных команд, предложения по инструментарию развития знаниевого потенциала в зависимости от уровня готовности компании также следует признать обоснованными и достоверными. Разработки автора доведены до уровня практической реализации, о чем свидетельствует содержание п.3.2 диссертации и сведения об использовании результатов исследования в деятельности ряда организаций. Результаты исследования опубликованы в 17-ти работах, представлены на всероссийских и международных конференциях.

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод об обоснованности и достоверности представленных в диссертации Беляк О.Ю. научных положений, выводов и рекомендаций.

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

Диссертационное исследование Беляк Ольги Юрьевны отличается актуальностью, характеризуется новизной и практической значимостью, содержит существенные и оригинальные научные результаты, позволяющие разработать организационно-управленческий инструментарий развития знаниевого потенциала организации на основе формирования кросс-функциональных команд.

Представленная диссертация имеет четкую структуру, которая соответствует логике последовательного решения задач, обеспечивающих достижение поставленной цели. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 212 наименований, и пяти 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) автором раскрывается роль знаний в инновационной экономике, подчеркивается принципиальное отличие информации от знаний и характерные особенности последних. Обосновав роль знаний и управления ими, автор доказывает тезис о том, что эффективная организация инновационной деятельности возможна только в условиях адаптивной организации управления, основанной на использовании проектных кросс-функциональных команд. При этом результаты деятельности таких команд выступают мерой изменения знаниевого потенциала организации. Учитывая это, автор уделяет серьезное внимание исследованию кросс-функциональных команд как организационных единиц, механизмам приема, передачи, распространения информации в командах, а также барьерам, возникающим в ходе обмена знаниями. Последующий анализ взаимодействия участников кросс-функциональных команд позволил автору выявить и описать группы факторов, влияющих на обмен знаниями в команде и, как результат – на изменение знаниевого потенциала организации.

Во *второй главе* «Исследование детерминант взаимодействия между участниками в кросс-функциональных командах для развития знаниевого потенциала организации» (стр. 60-108 диссертации) представлена методика и результаты эмпирического исследования взаимодействия участников кросс-функциональных команд. Следует согласиться с автором в том, что важное место в анализе взаимодействий участников кросс-функциональных команд должны занимать типы механизмов координации, стили управления и организационная среда, в своей совокупности во многом определяющие каналы движения информации и интенсивность обмена знаниями внутри команд. Сформулированные гипотезы относительно влияния характеристик управления, среды, мотивации работника на активность обмена знаниями логично вытекают из проведенного анализа.

Особенно следует отметить качество и глубину проведенного автором эмпирического исследования, включающего как качественный, так и количественный анализ (факторный анализ, моделирование структурных уравнений (SEM) методом частичных наименьших квадратов (PLS), кластерный анализ), владение современными программными продуктами обработки данных.

На основе качественного анализа автором была скорректирована модель оценки индивидуальной активности обмена знаниями и оценены факторы, влияющие на нее. В результате подтвержден ряд ранее сформулированных гипотез, в частности: относительно положительной связи между индивидуальной активностью обмена знаниями с одной стороны, и механизмом координации «взаимное согласование», поведением руководителя, ориентированным на отношения, организационной средой для обучения (опосредованно, через внутреннюю мотивацию), системой стимулирования и внутренней мотивацией – с другой. Полученные результаты представляются важными в контексте последующего поиска инструментов управления знаниями, предпринятого в третьей главе.

В *третьей главе* «Применение инструментария управления развитием знаниевого потенциала организации» (стр. 109-143 диссертации) содержатся разработки, направленные на выбор инструментов управления знаниями с учетом конкретных организационно-управленческих условий. Здесь автор подробно рассматривает возможности использования таких инструментов, как формирование кросс-функциональных команд, повышение вовлеченности сотрудников, разработка и внедрение мотивационных пакетов для

стимулирования обмена знаниями, интенсификация инновационной активности.

Большой интерес представляют авторские методики, направленные:

- на оценку уровня готовности компаний к развитию знаниевого потенциала организации;
- на оценку организационных и экономических эффектов развития знаниевого потенциала организации, использующей кросс-функциональные команды.

Диссертация характеризуется внутренним единством, логикой, продуманностью и аргументированностью изложения материала. Стиль изложения научный. Автор демонстрирует навыки критического анализа теоретических положений, известных методик и ранее полученных результатов в исследуемой области. Имеющаяся визуализация материала уместна и обоснована.

Содержание автореферата соответствует содержанию диссертации. В опубликованных по теме 17 работах, содержание диссертации отражено 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***

Научная новизна проведенного исследования состоит в разработке теоретических и методических положений, инструментов управления знаниевым потенциалом организации. Наиболее существенные положения и результаты, обладающие научной новизной, заключаются в следующем:

1. Доказана ведущая роль кросс-функциональных команд в развитии знаниевого потенциала инновационной организации, раскрыты признаки кросс-функциональных команд, доказано приоритетное значение обмена знаниями между участниками команды для достижения результата. Разработана модель взаимодействия участников кросс-функциональной команды на основе обмена знаниями. Определены и раскрыты организационные, управленческие и индивидуальные факторы, влияющие на обмен знаниями и развитие знаниевого потенциала организации.

2. Эмпирически подтверждено влияние на активность в обмене знаниями участников кросс-функциональных команд организационных,

управленческих и индивидуальных факторов. Доказано наличие модерационного эффекта на активность в обмене знаниями посредством воздействия на мотивацию участников к обмену знаниями. Выявлены и изучены типы поведения участников кросс-функциональных команд в обмене знаниями – активное, инициативное и избегающее.

3. Разработан организационно-управленческий инструментарий развития знаниевого потенциала организации, включающий формирование кросс-функциональных команд, повышение вовлеченности сотрудников, разработку и внедрение мотивационных пакетов для стимулирования обмена знаниями, интенсификацию инновационной активности. Представлена и апробирована программа оценки организационно-экономических эффектов использования инструментов развития знаниевого потенциала.

Содержание диссертационного исследования соответствует следующим пунктам Паспорта специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации научной специальности 5.2.6 Менеджмент: 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».

#### ***Значимость результатов исследования для науки и практики***

Результаты исследования Беляк О.Ю. представляют высокую теоретическую и практическую значимость. Значимость для науки раскрывается в следующих результатах:

- выявлена роль кросс-функциональных команд в развитии знаниевого потенциала организаций, определены и раскрыты детерминанты обмена знаниями между участниками кросс-функциональных команд;

- разработана концептуальная модель взаимодействия участников кросс-функциональной команды на основе обмена знаниями, выявлены организационные, управленческие, индивидуальные группы факторов, влияющих на обмен знаниями и развитие знаниевого потенциала организации;

- теоретически обосновано и эмпирически доказано наличие модерационного эффекта влияния организационных и управленческих

факторов на активность участников кросс-функциональных команд в обмене знаниями через внутреннюю мотивацию к обмену знаниями;

- предложен инструментарий управления развитием знаниевого потенциала организации.

Практическая значимость состоит в разработке методик и инструментов, направленных на оценку уровня готовности организаций к развитию знаниевого потенциала, оценку организационно-экономических эффектов развития знаниевого потенциала организации в результате деятельности кросс-функциональных команд.

Апробация представленных методик показала возможность их использования для получения оценок и выработки направлений управления развитием знаниевого потенциала.

Практическая значимость полученных результатов подтверждена использованием полученных результатов в системе подготовки кадров (ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет») и в сфере бизнеса (АО «Малышевское рудоуправление»; филиал ООО «Эрконпродукт», г; ООО «СК «Сигма»; ООО «ГарантСтрой»; ООО «Медсейлз»).

#### *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. В соответствии с теорией человеческого капитала Г. Беккера, знания работников могут быть разделены на общие и специфические. Имеет ли значение при выстраивании системы управления знаниевым потенциалом организации то, к какому из перечисленных типов относятся знания и какие риски возникают при недостаточно интенсивном обмене этими знаниями?

2. Для проверки гипотез о влиянии организационно-управленческих и индивидуальных факторов на обмен знаниями в кросс-функциональных командах автором использовано PLS-SEM моделирование (с. 93-94). Для повышения степени обоснованности выводов автору стоило большее внимание уделить как рассмотрению вопросов, связанных с формированием выборки, так и процессу построения модели, используемым переменным и шкалам, в частности, измерению индивидуальной активности в обмене знаниями.

3. В процессе исследования взаимодействия участников кросс-функциональных команд автором использовано большое количество

зарубежных методик (с.78-80). На с. 77-78 отмечается, что такой выбор «дает возможность сравнить данные текущего и предыдущих исследований, выявить общие характеристики и тенденции». Однако, выводы, сделанные по результатам анализа (с. 101-103), в основном касаются только исследуемой совокупности, за исключением оценки влияния атрибутивных признаков сотрудников на индивидуальную активность в обмене знаниями (с. 106).

4. На с. 126-127 автор отмечает, что «основными экономическими эффектами использования организационно-управленческих инструментов будут являться показатели снижения затрат времени на разработку инновационного проекта в целом, отдельных его этапов, а также показатели снижения или отсутствия повышения стоимости реализации проекта за счет организационных изменений (внедрения мотивационных пакетов стимулирования обмена знаниями и т.д.)». Очевидно, что перечисленные эффекты могут иметь не только по причине использования организационно-экономических инструментов развития знаниевого потенциала организации, но и в силу других причин. В этом контексте требуются пояснения о том, как можно оценить экономический эффект от использования организационно-экономических инструментов развития знаниевого потенциала, элиминировав влияние прочих факторов.

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»***

Диссертационное исследование Беляк Ольги Юрьевны соответствует п. 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», утверждённого 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.

Отзыв ведущей организации подготовлен Диннером Игорем Владимировичем, кандидатом экономических наук, доцентом кафедры региональной экономики и управления человеческими ресурсами ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», Лапиной Татьяной Александровной, кандидатом экономических наук, доцентом кафедры региональной экономики и управления человеческими ресурсами ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского».

Диссертация и отзыв обсуждены на заседании кафедры региональной экономики и управления человеческими ресурсами факультета экономики, психологии и менеджмента ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», протокол № 25 от 23.04.2024 г.

Декан факультета экономики,  
психологии, менеджмента,  
профессор кафедры региональной экономики  
и управления человеческими ресурсами  
ФГАОУ ВО «Омский государственный  
университет им. Ф.М. Достоевского»  
доктор экономических наук, доцент

Т. Ю. Стукен

Подпись Стукен Татьяны Юрьевны заверяю:

Ученый секретарь Ученого совета  
ФГАОУ ВО «Омский государственный  
университет им. Ф.М. Достоевского»  
кандидат филологических наук, доцент



О. С. Рогалева

### **Сведения о ведущей организации**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского»

644077, Российская федерация, г. Омск, проспект Мира, д. 55-А

<https://omsu.ru/>

Тел.: +7(3812) 67-01-04

e-mail: [rector@omsu.ru](mailto:rector@omsu.ru)