

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ ОБЪЕДИНЕННОГО ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА  
99.2.105.02, СОЗДАННОГО НА БАЗЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»,  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ», ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ «КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»  
МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ПО ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ  
УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ ДОКТОРА ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

аттестационное дело № \_\_\_\_\_

решение диссертационного совета от 21.12.2023 г. № 6

О присуждении Шманевой Людмилы Валерьевны, гражданке РФ, ученой степени доктора экономических наук.

Диссертация на тему «Управление изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды» по научной специальности 5.2.6 – Менеджмент принята к защите 20 сентября 2023 г. (протокол заседания № 3) объединенным диссертационным советом 99.2.105.02, созданным на базе ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (далее – объединенный диссертационный совет 99.2.105.02) (344003, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1; 443100, г. Самара,

ул. Молодогвардейская, д. 244; 295007, г. Симферополь, пр. академика Вернадского, 4, приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 06.02.2023 г. № 110/нк).

Диссертацию на соискание ученой степени кандидата философских наук «Философский анализ соотношения естественного и искусственного в управлении социальными системами и организациями (синергетический аспект)» (по научной специальности 09.00.11 – Социальная философия) защитила в 2006 году в диссертационном совете, созданном на базе ФГКОУ ВО «Академия управления Министерства внутренних дел Российской Федерации». Обучалась в докторантуре ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского» с 2021 г. по 2023 г. В настоящее время работает в должности заместителя начальника по заочному обучению ФГКОУ ВО «Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя», доцентом кафедры экономики и менеджмента АОЧУ ВО «Московский финансового-юридический университет МФЮА» (по совместительству).

Диссертация выполнена на кафедре менеджмента Института экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Научный консультант – доктор экономических наук, профессор Ячменева Валентина Марьяновна, ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», Институт экономики и управления, заведующий кафедрой менеджмента.

Официальные оппоненты:

1) Овчинникова Оксана Петровна, доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Высшая школа промышленной политики и предпринимательства, профессор кафедры прикладной экономики;

2) Созинова Анастасия Андреевна, доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет», Институт экономики и менеджмента, заместитель директора по научной деятельности, профессор кафедры менеджмента и маркетинга;

3) Герасимов Кирилл Борисович, доктор экономических наук, доцент,

ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева», Институт экономики и управления, профессор кафедры экономики

дали положительные отзывы о диссертации.

Ведущая организация – ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет» (г. Иркутск) в своем положительном отзыве, подписанном Шагиной Екатериной Алексеевной, кандидатом экономических наук, доцентом, и.о. заведующего кафедрой менеджмента и сервиса, Чупровым Сергеем Витальевичем, доктором экономических наук, профессором, профессором кафедры менеджмента и сервиса, Чистяковой Ольгой Владимировной, доктором экономических наук, доцентом, профессором кафедры менеджмента и сервиса, утвержденном Первым проректором – проректором по научной работе Грибуновым Олегом Павловичем, доктором юридических наук, профессором, указала, что диссертационное исследование Шманевой Л. В. актуально и отвечает потребностям теории и практики управления организациями в современных условиях. Диссертация Шманевой Л. В. является самостоятельно выполненной завершенной научно-квалификационной работой, в которой изложены новые научно обоснованные экономические решения по теоретическому, методологическому и прикладному обеспечению управления изменениями организаций в условиях неопределенности, внедрение которых вносит значительный вклад в развитие системы менеджмента экономических организаций страны; автор заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук.

В отзыве отмечено, что результаты диссертационного исследования имеют весомое концептуальное и прикладное значение и могут быть использованы в развитии научных исследований по менеджменту, в частности, в сфере корпоративного управления, стратегического, инновационного и производственного менеджмента при создании и совершенствовании систем управления организациями в неопределенном экономическом пространстве. Диссертация Шманевой Л. В. соответствует критериям и требованиям пп. 9-11, 13, 14 Положения о присуждении ученых степеней.

Соискатель имеет 76 опубликованных работ, из них по теме диссертации опубликовано 36 научных работ общим объемом 75,09 п. л., из них 5 монографий, 16 статей в рецензируемых научных изданиях, 5 публикаций в зарубежных научных изданиях, 1 свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ.

Наиболее значимые научные работы по теме диссертации:

1. Шманева, Л. В. Концепция управления изменениями – стратегические цели и приоритеты / Л. В. Шманева. – Текст : непосредственный // Образование. Наука. Научные кадры. – 2023. – № 2. – С. 216–223. (0,9 п. л.);
2. Шманева, Л. В. Возможности выбора стратегических сценариев развития при построении концепции управления изменениями / Л. В. Шманева. – Текст : непосредственный // Аудиторские ведомости. – 2023. – № 2. – С. 272–276. (0,6 п. л.);
3. Шманева, Л. В. Оценка уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации / Л. В. Шманева, В. М. Ячменева. – Текст : непосредственный // Вестник Московской академии Следственного комитета Российской Федерации. – 2023. – № 2. – С. 135–140. (0,7/0,45 п. л. авт.) – разработана методика оценки обеспеченности ресурсами изменений;
4. Шманева, Л. В. Тенденции в подходах к принятию решений в управлении организациями / Л. В. Шманева. – Текст : непосредственный // Вестник экономической безопасности. – 2021. – № 4. – С. 265–270. (0,6 п. л.);
5. Шманева, Л. В. Алгоритм принятия управленческих решений на основе движения информационных потоков / Л. В. Шманева. – Текст : непосредственный // Вестник Московского университета МВД России. – 2021. – № 5. – С. 259–263. (0,5 п. л.);
6. Шманева, Л. В. Применение теории нечетких множеств для моделирования системы управления организациями / Л. В. Шманева. – Текст : непосредственный // Вестник Московского университета МВД России. – 2021. – № 4. – С. 267–271. (0,7 п. л.);
7. Шманева, Л. В. Методика исследования рисков и управление рисками деятельности организации в условиях неустойчивости среды / Л. В. Шманева. – Текст : непосредственный // Вестник Московской академии Следственного комитета Российской Федерации. – 2021. – № 3. – С. 131–135. (0,6 п. л.);

8. Шманева, Л. В. Виды неопределенности при принятии решений и управление возникающими инвестиционными рисками на промышленном предприятии / Л. В. Шманева. – Текст : непосредственный // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2017. – Т. 7, № 4(25). – С. 159–164. (0,75 п. л.); 9. Шманева, Л. В. Системы управления организациями: методология, технология и методы : монография / Л. В. Шманева. – М. : Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя, 2021. – ISBN 978-5-9694-0688-9. – 240 с. – Текст : непосредственный. (13,97 п. л.); 10. Шманева, Л. В. Трансформация организации: модель управления и оценка эффективности реализуемых проектов : монография / Л. В. Шманева. – М. : Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя, 2021. – 172 с. – ISBN 978-5-9694-1272-9. – Текст : непосредственный. (10,0 п. л.).

На диссертацию и автореферат поступили отзывы (все отзывы положительные) от: **1. д.э.н., профессора Головиной Татьяны Александровны**, заведующей кафедрой менеджмента и управления персоналом Среднерусского университета управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (г. Орел), выделившая в качестве основного замечания то, что из автореферата не ясно, существует ли «горизонт предсказуемости» для разработанной автором методики оценки путем адаптации алгоритма нечеткого вывода Мамдани метода нечеткой логики; **2. д.э.н., профессора Елифанова Виктора Александровича**, профессора кафедры менеджмента в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МЭИ», академика Международной академии системных исследований (г. Москва), в качестве замечаний отметившего, что из автореферата не следует обоснования синергетической сущности процесса управления, хотя в описании новизны вывода в рамках трактовки системной методологии упоминаются такие характеристики исследуемого объекта как самоорганизация, негэнтропийное поведение, а также проявление синергетических эффектов; **3. д.э.н., профессора Ершовой Ирины Геннадьевны**, профессора кафедры экономики и

менеджмента ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет» (г. Курск), которая указала, что в 1 положении, выносимом на защиту, заявлена разработка концепции управления изменениями в деятельности организации, новизна которой состоит в отказе от слабоуправляемых и переходе к скоординированным и инициативным изменениям. Вместе с тем, в автореферате разъяснения, что автор относит к слабоуправляемым изменениям и каким анализом это подтверждается, отсутствуют?; **4. д.э.н., профессора Какатуновой Татьяны Валентиновны**, профессора кафедры информационных технологий в экономике и управлении филиала ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МЭИ» (г. Смоленск), у которой возник вопрос: возможно ли с помощью модели «Система управления деятельностью организации и место в ней управления изменениями в условиях неопределенности внешней среды», позволяющей прогнозировать фазовые скачки качественного изменения функционирования организации, учесть в количественном выражении влияние интеллектуального потенциала и уровень его использования в организации?; **5. д.э.н., профессора Шевченко Игоря Викторовича**, Почетного работника высшего профессионального образования РФ, Заслуженного экономиста РФ, Лауреата премии Правительства РФ в области науки и техники, декана экономического факультета, заведующего кафедрой мировой экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» (г. Краснодар), который в качестве вопросов дискуссионного характера полагает желательным привести в работе обоснование использования именно алгоритма нечеткого вывода Мамдани из теории нечетких множеств и нечеткой логики, а, например, не нечеткий логический вывод Сугено; **6. д.э.н., профессора Яшина Сергея Николаевича**, заведующего кафедрой менеджмента и государственного управления Института экономики и предпринимательства ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (г. Н. Новгород), в качестве замечаний сформулировавшего два дискуссионных вопроса: 1) Насколько обосновано включение в систему показателей оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации

(рисунок 9, стр. 27) показателей, формируемых внешней средой, наряду с показателями, имеющих исключительно внутреннюю этимологию? Не повлечет ли это получение недостаточно релевантных результатов оценки?; 2) Спорным представляется утверждение о том, что система управления организацией представляет собой последовательность действий (рисунок 15, стр. 38). Скорее, предложенное определение характеризует процесс управления деятельностью организации, а не его систему; **7. д.э.н., доцента Борис Ольги Александровны**, профессора кафедры менеджмента ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет» (г. Ставрополь), которая отметила в числе недостатков: 1) Автору стоило более подробно остановиться на раскрытии особенностей ограничений I-го, II-го и III-го типов как важных факторов, влияющих на уровень обеспеченности деятельности организации ресурсами изменений. Кроме того, дискуссионным является утверждение о легкоустранимости поведенческих ограничений изменений; 2) Не совсем понятно, что автор понимает под емкостью системы и ее предельно допустимыми возможностями в модели поведения системы (рис. 4, стр. 20). Будут ли они универсальными для всех организаций и как можно определить их уровень?; 3) В системе показателей оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации (рис. 9, стр. 27) в блоке «Обеспеченность кадровыми ресурсами», на наш взгляд, не отражены важнейшие показатели в данном направлении (например, среднесписочная численность персонала; коэффициент обеспеченности трудовыми ресурсами; показатели качественного состава по демографическим признакам и пр.), что может повлиять на достоверность полученных результатов оценки. Этот аспект следовало бы осветить более полно, т.к. именно работники организации являются главным ресурсом разработки и реализации изменений в ее деятельности; **8. д.э.н., доцента Лысенко Максима Валентиновича**, профессора кафедры «Экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности» ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова», который в качестве замечания отметил наличие несовпадения моментов изменения параметров организаций в рамках отрасли и

получения эффектов в производственно-перерабатывающем секторе, выражающийся в увеличении объемов реализации, на чем автор не сконцентрировал свое внимание; **9. д.э.н., доцента Калиниченко Максима Петровича**, и.о. заведующего кафедрой менеджмента и бизнеса Тульского филиала ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова» (г. Тула), среди замечаний выделившего следующее: 1) Не совсем понятно, почему в структуре методологии управления изменениями в деятельности организации (рис. 3, стр. 19) моделирование является интерактивным, а другие его элементы – мышление и характер исследований – имеют итеративный характер?; 2) Какую значимость имеют характеристики-составляющие интегрального показателя при оценке уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды? Учитывался ли этот аспект или все они признаны равнозначными?; 3) Автору стоило бы раскрыть содержание стратегических сценариев развития организации, которые она предлагает (инерционного, модернизационного, реинжинирингового и сценария опережающего развития)?;

**10. д.э.н., доцента Лысоченко Аллы Алексеевны**, профессора кафедры теории и технологии в менеджменте факультета управления ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» (г. Ростов-на-Дону), которая отметила, что следовало бы апробировать методику оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации и методику оценки уровня неопределенности внешней среды и в других отраслях (стр. 31, 34 Автореферата), особо подверженным санкционному давлению в настоящее время; **11. д.э.н., доцента Нехайчука Дмитрия Валерьевича**, заместителя директора, профессора кафедры менеджмента, туризма и гостиничного бизнеса Севастопольского филиала ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова» (г. Севастополь), отметившего замечание, что в Модели управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды (стр. 24 Автореферата) в качестве объектов изменений выделены управленческие изменения (управление информационными потоками). В то же время в системе показателей оценки



уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации (стр. 27 Автореферата) оценка информационных потоков не представлена каким-либо показателем; **12. д.э.н., доцента Скокова Романа Юрьевича**, профессора кафедры менеджмента и логистики в АПК ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный аграрный университет», ректора ГБОУ ВО «Волжский институт экономики, педагогики и права» (г. Волжский), у которого возникли следующие вопросы и замечания: 1) Насколько универсальной является разработанная методика уровня обеспеченности ресурсами изменений и оценки неопределенности внешней среды, с точки зрения возможности их применения по отношению к предприятиям разной отраслевой принадлежности (п. 5 новизны, стр. 7)?, 2) С целью повышения обоснованности результатов исследования, автору следовало уточнить как определяется деловая активность организаций по представленной матрице (рис. 14, стр. 37); **13. д.э.н., доцента Юрак Веры Васильевны**, профессора кафедры экономики и менеджмента, начальника научно-исследовательского лабораторного центра ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет» (г. Екатеринбург), отметившей дискуссионным пункт, касающийся показателей, описывающих неопределенность внешней среды. В автореферате выделены девять показателей, которые отражают неопределенность внешней среды во всех отраслях экономики. При этом встает закономерный вопрос о существовании специфических показателей, описывающих неопределенность внешней среды в конкретных отраслях. Как эти показатели будут учтены в модели оценки уровня неопределенности внешней среды? Дополнительно хотелось бы прояснить и источники получения данных для оценки показателей, представленных на рисунке 9. Если с финансовыми ресурсами источники ясны, то как были оценены другие – качественные показатели? Например, технологии продаж или рейтинги, или социальный пакет и др.? Методом экспертных оценок? Если да, то какое количество экспертов было опрошено? Репрезентативна ли выборка? Также не совсем ясно: почему были выбраны именно пять характеристик, составляющих обеспеченность, и этот перечень показателей для оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации? К примеру, почему не учтена

технологическая или инновационная составляющая обеспеченности?»; **14. д.э.н. Пожидаевой Елены Сергеевны**, профессора кафедры менеджмента ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю. Витте» (г. Москва), обратившей внимание на то, что автор использовал структурный подход к процессу корректировки, обновления, поиска новых возможностей, и высказавшей пожелание, что следовало бы более точно сформулировать, почему именно структурный, а не структурно-функциональный подход?

Выбор официальных оппонентов и ведущей организации обосновывается высоким уровнем их научной квалификации, авторитетом в научной среде, способностью определить научную и практическую ценность диссертации, наличием у них ряда научных публикаций в соответствующей профилю защищаемой работы сфере исследования.

**Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:**

**разработана** новая научная идея, заключающаяся в том, что для принятия оптимальных решений в процессе управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды необходим системный подход с использованием методов теории нечетких множеств, учитывающий особенности многомерности экономического пространства, неоднозначность факторов внешней среды и внутриорганизационные ограничения разного типа, что формирует особый аналитический инструментарий оценки степени внешних и внутренних воздействий для решения необходимых стратегических задач для обеспечения целостности системы управления (включая управление изменениями в деятельности организации),

**предложен** нетрадиционный подход – актуальная научная концепция, основанная на положениях институциональной теории и принципах системной методологии, предполагающая переход к скоординированным и инициативным опережающим изменениям, направленным на достижение стратегических сценариев развития организации при удержании целостности и управляемости в соответствии с технологической реализуемостью, эксплуатационной жизнеспособностью, гибкостью и адаптируемостью системы управления с

использованием интерактивного моделирования и итеративного процесса исследования совокупности социально-экономических и управленческих отношений,

**сформирована** системная методология управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды, которая выступает результатом синтеза интерактивного моделирования, целостного мышления, итеративного мышления и самоорганизации, что приводит к системному моделированию изменений (управление стратегическими изменениями, структурными, организационными и кадровыми) с использованием соответствующего аналитического инструментария для сохранения целостности межсистемных связей и отношений с учетом ограничений разного типа (существующая бизнес-модель, универсальные ограничения как стихийно адаптированные и поведенческие),

**доказана** перспективность применения методов нечеткой логики теории нечетких множеств при анализе емкости изменений относительно оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации и оценки влияния уровня неопределенности внешней среды на выбор стратегических сценариев развития с целью обоснования необходимости инициативных изменений для удержания устойчивого социально-экономического развития организации в условиях неопределенности внешней среды,

**введено** авторское определение понятий «управление изменениями как структурный подход к процессу корректировки, обновления, поиска новых возможностей и адаптации к условиям неопределенности внешней среды ...» и «неопределенность внешней среды как реальное состояние совокупности событий, факторов и условий, находящихся в зависимости друг от друга и оказывающих на окружение как неизбежное и возможное, так и случайное влияние, а также выполняющих функции индикации, стимулирования и конструирования направлений будущего развития ...», что позволяет сформировать логику процесса управления изменениями, выработать соответствующий аналитический инструментарий и определить стратегические сценарии развития организации.

**Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:**

**разработаны** теоретические положения, совокупность которых можно квалифицировать как научное достижение, вносящее вклад в развитие эволюционной теории экономических изменений и теории имманентных изменений, теории рациональных ожиданий и теории сопротивления изменениям за счет раскрытия принципов, форм и методов построения систем управления деятельностью организации в условиях неопределенности внешней среды; выявлении проблем управления изменениями в деятельности организации и принятии оптимального управленческого решения по обеспечению устойчивого социально-экономического развития открытых экономических систем, а также в адаптации методов теории нечеткого вывода для решения многокритериальных задач при выборе стратегических сценариев развития,

**сформированы** основные положения системной методологии управления изменениями в деятельности организации, применение которых к развитию системы управления организации раскрывает особенности взаимодействия среды функционирования и объекта управления, и итеративные процессы проявления синергетических эффектов, обеспечивающих переход системы на более высокий организационный и функциональный уровни,

**доказана** необходимость комплексного анализа факторов неопределенности внешней среды, игнорирование которых порождает в модели поведения системы негативные процессы (возникает отставание в ресурсном обеспечении), снижающие устойчивость структуры и стабильность поведения; диагностики ограничений управления деятельностью организации, ее изменений; стандартизации управленческой инфраструктуры бизнеса; контроля за процессом протекания изменений (процесс управления запросами на материальные и нематериальные изменения),

**раскрыты** принципы, формы и методы построения системы управления деятельностью организации в условиях неопределенности внешней среды, имеющей своим результатом реализацию модели управления изменениями в деятельности организации в рамках алгоритма: оценка уровня обеспеченности ресурсами – процесс размораживания изменений – идентификация уровня

обеспеченности ресурсами – выбор способов поддержки или повышения обеспеченности ресурсами прогнозируемых изменений – принятие управленческого решения относительно сценариев реализации изменений – построение системы резервирования – сам процесс изменений по процедурам – анализ полученных результатов и их сопоставление с ожидаемыми – заморозка изменений,

**выявлены** причинно-следственные связи неопределенности внешней среды и цифровизации экономики как предпосылки изменений в деятельности организации, демонстрирующие зависимость характера, масштаба и глубины изменений в деятельности организации от темпа, степени привычности изменений, предсказуемости будущего, что при правильной идентификации и оценки позволяет разработать и реализовать комплексную программу цифровой трансформации, интероперабельную внешней среде и направленную на максимизацию выгод и минимизацию угроз от реализации цифровых изменений,

**обоснована** необходимость усовершенствования методической базы качественно-количественной оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации за счет разработки методики оценки путем адаптации алгоритма нечеткого вывода Мамдани метода нечеткой логики, что позволило выделить характеристики-составляющие обеспеченности рыночными, управленческими, кадровыми, финансовыми и организационными ресурсами и предложить совокупность показателей с собственной внутренней иерархией для анализа обеспеченности ресурсами до желаемого уровня организационного развития,

**применительно к проблематике диссертации результативно использованы** комплекс базовых методов исследования: синтеза и анализа для проведения сравнения концепций, подходов, методологий и теорий, направленных на исследование проблем управления деятельностью организаций и изменениями в ней; системного анализа при изучении неопределенности факторов внешней среды и снижении уровня их негативного влияния на управление; структурно-логического анализа в целях формирования выводов в отношении совершенствования системы управления деятельностью

организации; комплекс математических методов исследования: метод нечеткой логики теории нечетких множеств, корреляционный анализ, метод анализа иерархий, позволяющий дать оценку уровням обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организаций и неопределенности внешней среды и принять с их учетом обоснованное решение по выбору стратегического сценария их развития по критерию достижения цели, что обеспечило получение результатов исследования, обладающих новизной, теоретической и прикладной ценностью для обогащения воззрений и инструментария эволюционной теории экономических изменений организаций в контексте их функционирования в неопределенном пространстве,

**установлено**, что масштабы изменений, ресурсная зависимость и неопределенность факторов внешней среды – обеспечило разработку модели управления изменениями в деятельности организации, куда вошли дополнительные процедуры: мониторинга состояния объектов изменения; анализа объектов изменений, оценок уровней обеспеченности ресурсами изменений и неопределенности внешней среды, ранжирования сценариев стратегического развития организации по критерию важности и выбора стратегических сценариев развития (инерционного, модернизационного, реинжинирингового и опережающего) по критерию достижения цели (на этапе разморозки); внедрения выбранного сценария развития (на этапе изменений); определения продолжительности заморозки изменений (кратко-, средне-, долгосрочная) в зависимости от сроков достижения поставленной цели (на этапе заморозки).

**Значение полученных соискателем результатов исследования для практики подтверждается тем, что:**

**разработаны** в рамках НИР АААА-А20-120122990036-5 и № 123011300054-4, гранта РФФИ (научный проект № 18-010-01011 А) и **внедрены** конкретные практические рекомендации – в деятельность предприятий для выявления дестимуляторов функционирования при разработке проектов изменений, усовершенствования системы управления в условиях неопределенности внешней среды и потребности в изменениях, при осуществлении выбора сценария развития организации в целях увеличения

прибыльности основного вида деятельности – ООО «Торговый дом НЛМК», ООО «СтримАгрохолдинг» и АО «Крымхлеб» (соответствующие акты и справки о внедрении); научно-методические разработки – в учебный процесс ФГКОУ ВО «Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя», АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА», ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского» (акты и справка о внедрении) (дисциплины: «Современные проблемы менеджмента», «Управление организационными системами», «Информационные технологии в менеджменте», «Управление изменениями», «Управление стратегическими изменениями»),

**определены** перспективы развития прикладных направлений теории управления и внедрения предлагаемого инструментария для оценки системы факторов, влияющих на эффективность управленческих действий, открывающего новые прикладные возможности системной методологии к управлению изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды,

**создана** система показателей и критериев оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации и уровня неопределенности внешней среды, матрица зон комфорта, учитывающая уровни обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организаций и неопределенности внешней среды, которая идентифицирует деловую активность организаций по характеру их деятельности и позволяет позиционировать их относительно конкурентов.

#### **Оценка достоверности результатов исследования выявила:**

**теория** исследования построена на методологических принципах и теоретических положениях, являющихся результатами фундаментальных и прикладных научных изысканий отечественных и зарубежных авторов, изучавших вопросы особенностей развития самоорганизующихся систем, системного анализа, синергетики, математического моделирования и прогнозирования, методов принятия управленческих решений в условиях информационной неопределенности, описывающих проблемы научного управления экономическими системами и расширяет представления эволюционной теории экономических изменений и теории имманентных

изменений, теории рациональных ожиданий и теории сопротивления изменениям,

**идея базируется** на реализации системной методологии, как наиболее объективной среди изученных ранее, при построении системы управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды, которая требует обязательной имплементации в общую систему управления, и при этом, учитывая результаты анализа уровней обеспеченности ресурсами изменений и неопределенности внешней среды, возможности использования матрицы зон комфорта деловой активности для осуществления обоснованного выбора сценария стратегического развития организации, планирования ресурсов и масштабов изменений, что в целом позволяет достичь технологической реализуемости, эксплуатационной жизнеспособности, гибкости и адаптируемости всей системы управления объекта хозяйствования к изменениям условий функционирования,

**использованы** официальные статистические данные, нормативные правовые документы РФ и ее субъектов, регламентирующие деятельность предприятий, региональные стратегии и программы социально-экономического развития РФ, материалы официальных сайтов профильных министерств, результаты экспертно-аналитических отчетов предприятий и организаций, научные публикации зарубежных и отечественных ученых в области теории и практики управления изменениями, в том числе применительно к системам различного порядка, с точки зрения исторических изменений, изменений человеческих и трудовых отношений, анализа институциональных системных изменений и исследования неопределенности внешней среды,

**установлено**, что полученные результаты исследования обладают научной новизной и практической значимостью, основываются на фундаментальных положениях теорий управления и управления изменениями в системах разного порядка и не противоречат результатам исследований ученых в области управления изменениями,

**использованный** инструментарий из общенаучных и специальных методов исследования (методы нечеткой логики теории нечетких множеств, метод анализа иерархий, алгоритм нечеткого вывода Мамдани и др.) позволил корректно учесть



влияние уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды и уровня неопределенности 1-го, 2-го, 3-го и 4-го рода для принятия решения по разработке антикризисных мер, и способствовал получению достоверных результатов исследования, обеспечил обоснованность теоретико-методологических и практических рекомендаций согласно цели и задачам исследования.

**Личный вклад соискателя состоит в:** непосредственном личном участии соискателя на всех этапах процесса исследования, в том числе в сборе и обработке данных для последующей экспертной оценки, апробации результатов исследования на научных мероприятиях разного уровня, внедрении разработанных методик, алгоритмов и моделей в практическую деятельность предприятий и организаций, подготовке монографий и публикаций.

В ходе защиты диссертации были высказаны следующие критические замечания: о недостаточном представлении четвертого рода неопределенности внешней среды по сравнению с 1-го, 2-го и 3-го рода; недостаточно обоснованном акценте на роли исполнителей (менеджеров) при реализации процессов и процедур проведения изменений в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды.

Соискатель Шманева Л. В. ответила на задаваемые ей в ходе заседания вопросы и привела собственную аргументацию относительно применимости 4-го рода неопределенности внешней среды непосредственно к деятельности субъектов рыночной экономики, применения разработанных методик, относящихся к технологиям управленческих решений при вовлеченности в эти процессы исполнителей (менеджеров).

На заседании 21 декабря 2023 г. объединенный диссертационный совет принял решение присудить Шманевой Л. В. ученую степень доктора экономических наук за разработку теоретических положений, развивающих теорию экономических изменений, совокупность которых можно квалифицировать как научное достижение по решению научной проблемы обеспечения устойчивого развития субъектов хозяйствования, имеющих важное социально-экономическое значение.

При проведении тайного голосования объединенный диссертационный совет в количестве 13 человек, из них 4 докторов наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент, участвовавших в заседании, из 19 человек, входящих в состав совета, дополнительно введены на разовую защиту – 0 человек, проголосовали: за – 12, против – 0, недействительных бюллетеней – 1.

Председатель объединенного

диссертационного совета

99.2.105.02, д.э.н., профессор



Виктор Евгеньевич Реутов

Ученый секретарь объединенного

диссертационного совета

99.2.105.02, к.э.н., доцент

Наталья Зиновьевна Вельгош

«21» декабря 2023 г.