

В диссертационный совет 99.2.105.02, созданный на базе ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

## **ОТЗЫВ**

**официального оппонента д.э.н., доцента Герасимова Кирилла Борисовича на диссертацию Шманевой Людмилы Валерьевны по теме: «Управление изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды», представленную на соискание ученой степени доктора экономических наук по научной специальности 5.2.6 – Менеджмент**

Актуальность темы диссертационной работы не вызывает сомнений и обусловлена сложностью и противоречивостью глубоких и масштабных социально-экономических и общественно-политических преобразований, показавших необходимость поиска и использования новых подходов к исследованию экономических систем, их развития и механизма управления.

Изменения объективных условий функционирования организаций, характерные для XXI века, уже внесли немало принципиально нового в развитие взглядов, научных концепций и обогащения исследовательских методологий. Однако, перспективные области, требующие расширения знаний, остаются.

Автор верно указала, что поиск оптимальных решений с помощью математической формализации управленческих действий будет способствовать решению проблем расчета возможных последствий принимаемых решений в условиях неопределенности среды и должен совершаться посредством многомерных нелинейных отображений, описывающих динамику происходящих процессов через изменяющиеся алгоритмы с нечеткими оптимумами и экстремумами, поскольку это позволит раскрыть механизмы формирования различных вариантов поведения системы с учетом особенностей ее взаимодействия с внешней средой.

Не обошел вниманием диссертант и актуальные вопросы применения информационных технологий, их влияния на деловую активность

организаций, а также возможность осуществления в новом цифровом пространстве своей деятельности в том числе с учетом трансформационных процессов условий функционирования. Особенно интересным показался акцент на исследовании ресурсобеспеченности предприятий для управления изменениями, которые неизбежны в условиях неопределенности внешней среды.

Очевидно, что заявленная **цель работы** по развитию теории управления и разработке теоретико-методологических положений и методического аппарата управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды в соответствии с комплексом признаков и принципов системной методологии, совокупности социально-экономических и управленческих отношений, обеспечивающих устойчивое социально-экономическое развитие организации в многоуровневом экономическом пространстве в условиях неопределенности внешней среды, вызванной итеративностью экономического развития – направлена на решение значимой научной проблемы, а сформулированные задачи детально и последовательно отражают путь движения к получению нового теоретического знания и конкретных практических рекомендаций.

Анализ представленной работы показал, что диссертант успешно справился с поставленными задачами и достиг цели.

Научная новизна диссертации **сводится к разработке заслуживающих внимание** теоретических положений и методологии управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды. Это позволило сформулировать ряд интересных предложений по осуществлению предприятиями конкретных действий на основе расчетных данных, демонстрирующих различные возможности исследуемых экономических объектов, независимо от области хозяйствования.

Диссертационная работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Объем изученных фундаментальных и прикладных исследований ведущих отечественных и зарубежных ученых, статей и другой научной литературы (всего 405 библиографических источника) дают основания для вывода о **репрезентативности исследования**. Помимо этого, сведения о результатах апробации выводов (в 75,09 п.л., из которых – 43,49 авторских п.л., в том числе 5 монографий, из них 2 – единоклические; 16 статей в журналах ВАК РФ; 5 – в индексируемых международных базах данных и 1 Свидетельство о госрегистрации программного продукта) и внедрения конкретных

предложений в деятельность предприятий (3 акта внедрения) и в учебный процесс трех образовательных организаций высшего образования указывает на высокую степень обоснованности и достоверности научных положений.

Содержание диссертации изложено на 422 страницах, включает 57 рисунков и 45 таблиц. Дополнительные пояснения, результаты анализа и расчеты оформлены в 14 приложениях. Представленный материал логично скомпонован, подчинен поставленной цели и в полной мере соответствует раскрытию заявленной теме. Научные положения обоснованы, имеют достаточную аргументацию, подтверждаются расчетами, подкрепляются схемами, рисунками и таблицами. Представленные выводы указывают на значительный вклад автора в науку и практику.

В первой главе «Концептуальные подходы к управлению изменениями в деятельности организации» автор провел глубокий анализ подходов к изучению изменений, причин, их вызывающих, и источников, а также механизмов их осуществления, методологии исследования управления деятельностью и изменениями в ней (стр. 22-82). Диссертант обосновано делает акцент на итеративности процессов преобразования (стр. 30) и указывает на следствия влияния различных источников изменений на организацию (стр. 36).

Отмечая высокую значимость факторов неопределенности внешней среды, автор называет в качестве одного из главных – цифровизацию экономики и логично выводит, что это вызвало сдвиг парадигмы в сторону формирования цифровой экосистемной модели организации и определило необходимость применения системной методологии, которая позволит учесть количество, качество и скорость передачи и обмена информацией в отношении различных составляющих деятельности организации (стр. 39-40).

Следует согласиться с автором, что изменения не являются конечной целью, а выступают средством приспособления организации к новым условиям в течение всего ее жизненного цикла, и, накапливаясь, неизменно приводят к скачкообразному переходу к новым качествам, возможностям, и приводит логику поиска новых инструментов и методов управления изменениями в условиях неопределенности внешней среды через анализ и сравнение существующих подходов и моделей к обоснованию разработки таких, которые способны отразить колебательный характер динамики экономического процесса и учесть факторы цикличности и нелинейности, в большей степени влияющие на результат проведенных изменений и уровень риска недостижения поставленных целей (стр. 47-67).

Представив характеристику компонентов окружающей среды, которые оказывают существенное влияние на деятельность субъектов рыночной экономики, соискатель последовательно выстраивает систему взаимосвязанных элементов, определяющих авторскую концепцию управления изменениями (стр. 75).

Вместе с тем, в качестве замечания хотелось бы отметить следующее.

В теоретической части работы уточнены генезис, понятийная сущность и эволюционное развитие теории управления и определена ее связь с эволюционной теорией экономических изменений на основе системного подхода. Однако, не нашел отражения структурно-функциональный подход, хотя в таблице 1.1 при описании реакции организации на изменения в одной из ее моделей указаны структурно-функциональные изменения.

Во второй главе «Методология управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды» через описание поведения системы и характеристики конкретной среды осуществления изменений доказана необходимость исследования объектов управления с позиций неравновесности, нелинейности, с учетом динамичности (стр. 82-97). Представленное подтверждение построения системной методологии на основе интерактивного моделирования легло в основу последовательного изложения итеративных процессов изменений на различных уровнях экономического пространства (стр. 102-112) и позволило выделить их иерархическую взаимосвязь (стр. 115).

Решить проблемы управления изменениями в деятельности организации автор обосновано предлагает с помощью математических моделей на базе методов нечеткой логики, так как на нелинейные траектории развития экономических объектов в большей степени влияет фактор неопределенности, результат воздействия которого носит вероятностный характер (стр. 118, 132). Логическим дополнением моделирования управляющей системы выступает обязательное включение в нее информационного блока и описание процедуры обработки поступающей информации (стр. 121-127).

Разработанная автором модель управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды позволила диссертанту сделать вывод о важности установления уровня обеспеченности ресурсами изменений и определила процесс его оценки.

Важным результатом можно считать сформированные рекомендации для получения количественных и качественных оценок (стр. 137-138), а также корректность выбора метода нечеткой логики для моделирования уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации, позволяющего установить не только его текущее значение, но и спрогнозировать на будущее (стр. 145).

**Однако, при достаточно подробном анализе множества методологических подходов и упоминании вклада институционалистов в развитие системной методологии, неоднократно указывая на нелинейность, цикличность и неравновесность происходящих экономических процессов, в то же время автор не уделил достаточного внимания синергетике.**

В третьей главе «Неопределенность внешней среды как элемент корректировки модели изменений в системах разного уровня» представлен детальный анализ генезиса и подходов к пониманию сущности понятия «неопределенность», на основе которого выделены факторы (например, цикличность), вызывающие противоречия, порождающие проблемы управления изменениями (стр. 148-154). Произведя разграничение понятий «риск» и «неопределенность», автор обосновано указывает на многогранность феномена неопределенности и связывает ее с наличием информации и способам ее обработки (стр. 160), что позволяет в дальнейшем выделить значимые функции неопределенности, сформулировать собственное определение данного понятия (стр. 164) и сделать вывод, что неопределенность главная атрибутивная характеристика внешней среды и на различных уровнях может представлена разными факторами.

Одновременно, диссертант ставит, несомненно, актуальный вопрос о влиянии цифровизации на уровень неопределенности и отвечая на него доказывает, что цифровая экономика может выступать с одной стороны способом снижения неопределенности, с другой – собственно фактором ее нарастания (стр. 174-185).

Выявленная автором причинно-следственная связь между цифровой экономикой, процессами цифровизации, неопределенностью внешней среды и изменениями в деятельности организаций позволила установить источники инициации изменений, их тип и масштаб (стр. 202-206).

**Вместе с тем, требуют более глубокого пояснения следующие аспекты:**

**1) чем вызвана дуальность неопределенности как способа ее снижения и как фактора ее нарастания;**

**2) почему было выбрано в качестве основной позиции определение уровней неопределенности, а не предложено проведение оценки рисков предприятия (организации)?**

В четвертой главе «Обеспеченность ресурсами изменений в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды» определены стратегические приоритеты управления изменениями в деятельности организаций и представлен алгоритм реализации управленческих решений с учетом неопределенности внешней среды и ограничений трех типов (стр. 213-216).

Основой для создания предпосылок выбора возможных сценариев дальнейшего развития организации диссертант определил уровень ее обеспеченности ресурсами изменений, расчет которого может показать степень готовности организации к реализации изменений.

Логично и корректно диссертантом использован математический инструментарий для разработки методики оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды. Эффективность расчетов с помощью адаптированного алгоритма нечеткого вывода Мамдани метода нечеткой логики теории нечетких множеств с учетом результатов их апробации на различных предприятиях не вызывает сомнения (стр. 225-254).

**Вместе с тем, представленная система показателей оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений оставляет вопросы: как определить оптимальность показателей, какой их набор является обязательным и универсален ли он всегда для различных предприятий?**

В пятой главе «Система управления организации в условиях неопределенности внешней среды» автор привел алгоритм управления неопределенностью, основываясь на результатах оценки уровня неопределенности внешней среды, произведенного, опять же, с помощью корректно примененного математического аппарата (стр. 257-273). Учитывая, что измерить неопределенность как экономическую категорию невозможно, диссертанту удалось выработать инструмент, который обеспечил знанием в отношении управляемости и контролируемости факторов неопределенности среды организации, ее состояния, сведений о процессах изменений и сценариях развития деятельности организации, параметров выбора конкретных решений.

Особенно обратила на себя внимание методика ранжирования и выбора сценария развития организации на основе метода анализа иерархий, а установление ключевых зон комфорта и их соотнесение с обеспеченностью

ресурсами изменений представлено как подтверждение правильности принятия соответствующего решения. Валидность полученных результатов обоснована расчетными данными и наглядно демонстрирует возможности различных предприятий (организаций) по выбору стратегического сценария (стр. 285-290).

Интересным показался аспект выделения в качестве одного из видов ресурсов интеллектуального потенциала работников и установление зависимости объема производимых управленческих действий от его уровня. Разработанные модели позволили автору с помощью математического выражения показать связь управленческих усилий и осуществляемых вложений в процесс модернизации системы управления на основе механизма фазового превращения с учетом волновых колебаний экономических процессов (стр. 292-295).

**Однако, в качестве замечания считаю необходимым указать, что не в полной мере очевидно, как соискатель оценивал качество управленческих действий при приведении отношения «Объем ресурсного наполнения  $R$  системы» и «Объем производимых качественных действий  $Y$ » (рис. 5.11, стр. 303).**

Принципиальные замечания по работе отсутствуют. Автору следует обратить внимание на ряд отмеченных выше частных недостатков и дискуссионных моментов.

В целом, можно констатировать, что диссертация написана автором лично, обладает внутренним единством, логической законченностью и содержит полученные соискателем научно обоснованные результаты, оригинальные методики и конкретные рекомендации, которые позволяют расширить представления об управлении экономическими объектами за счет имплементации системы управления изменениями в деятельности организаций в общую систему управления, что способствует реализации стратегических приоритетов по сохранению функциональности и управляемости системы в условиях неопределенности внешней среды.

Автореферат полностью отражает содержание диссертации, его оформление отвечает требованиям ВАК РФ. Все основные научные результаты диссертации опубликованы в научных изданиях, в том числе включённых в список ВАК РФ. Работа прошла необходимую апробацию. Её результаты докладывались на международных конференциях, конгрессах, всероссийских научно-практических конференциях.

Заклячая, можно утверждать, что в диссертации решена научная проблема, имеющая весьма важное хозяйственное значение, работа написана

на высоком научно-теоретическом уровне, определяет себя в качестве оригинального научного труда, носит целостный по форме и законченный по содержанию характер, вносит существенный вклад в экономическую науку и будет способствовать разрешению проблем управления изменениями в деятельности организаций в условиях неопределенности внешней среды.

Тем самым, диссертационная работа отвечает требованиям, предъявляемым к докторским диссертациям согласно пп.9-11, 14 Положения о присуждении ученых степеней, и соответствует разделам (пунктам) 4. «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах» и 9. «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие» паспорта научной специальности ВАК 5.2.6 Менеджмент, а ее автор Шманева Людмила Валерьевна заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по названной научной специальности.

#### Официальный оппонент:

доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры экономики  
Института экономики и управления  
ФГАОУ ВО «Самарский национальный  
исследовательский университет  
имени академика С.П. Королёва»



Герасимов Кирилл Борисович



ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева»,  
443086, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г. Самара, Московское шоссе, д. 34,  
Тел.: + 7 (846) 335-18-26; e-mail: [gerasimov.kb@ssau.ru](mailto:gerasimov.kb@ssau.ru), <https://ssau.ru>