

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

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

доктора экономических наук, профессора Овчинниковой Оксаны Петровны на диссертацию Шманевой Людмилы Валерьевны на тему: «Управление изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды», представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент

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

Глобализация хозяйственных связей, обострение конкуренции, высокая скорость техногенных трансформаций, экономических процессов, цифровизация привели к кардинальному изменению внешней среды функционирования организаций. Ее высокая неопределенность порождает множество проблем при управлении деятельностью экономических объектов и требует разработки новых подходов, расширения и углубления уже применяемых принципов, способов и механизмов формирования систем управления, способных обеспечить оптимальность управленческих действий, направленных на достижение ожидаемого результата.

Учитывая, что турбулентная внешняя среда вынуждает организации реагировать соответствующим образом и вызывает необходимость внесения корректив в ее деятельность, формирование концептуальных моделей управления изменениями и описание механизмов, раскрывающих степень влияния неопределенности внешней среды на результат управленческих действий и позволяющих оценить их эффективность, несомненно, подтверждают своевременность и актуальность выбранной темы диссертационной работы.

Кроме того, представленное в диссертации решение обозначенных проблемных вопросов с помощью математической формализации процессов и

применения методов теории нечетких множеств, указывает на создание адекватного инструментария, способного снизить число ошибок принятия неверных управленческих решений.

**На этом основании тема диссертации Шманевой Л.В. не только актуальна, но и обладает теоретико-методологической и практической ценностью для создания систем управления (включая подсистему управления изменениями в деятельности организации), отвечающим требованиям технологической реализуемости, эксплуатационной жизнеспособности, гибкости и адаптируемости к неопределенным условиям внешней среды.**

## **2. Содержание и структура диссертационной работы**

Диссертация обладает четкой структурой, материал изложен в логической последовательности, исходя из поставленных цели и задач исследования. Работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем исследования - 422 страницы, работа содержит 57 рисунков, 45 таблиц, 405 библиографических источников, 14 приложений.

**Во введении** изложены актуальность заявленной темы и степень ее исследованности, поставлена цель и сформулированы задачи, объект, предмет исследования, научная новизна и положения, выносимые на защиту, описаны теоретическая и практическая значимость работы, методология и методы исследования, представлено подтверждение степени достоверности полученных результатов и их апробация.

**В первой главе «Концептуальные подходы к управлению изменениями в деятельности организации»** произведен анализ теорий (стр.23-28), моделей управления изменениям (стр.56-66). Развита теоретические положения эволюционной теории экономических изменений за счет описания факторов, их вызывающих и комплексно влияющих на формирование систем управления (стр. 69, 74-76), формулирования принципов управления изменениями (стр.77-78) и оформления логики построения соответствующей системы (стр.75), легших в основу авторской концепции управления изменениями в деятельности организации.

**Во второй главе «Методология управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды»** обосновано применение системного подхода (стр.83-87) и разработана структура методологии управления изменениями в деятельности организации, построенная на пересечении четырех составляющих: интерактивного

моделирования, целостного мышления и итеративного мышления, самоорганизации (стр.88). Заслуживает внимания предложенная автором модель поведения системы, показывающая наличие ограничений роста в зависимости от темповых характеристик, а также описание самих ограничений (стр.96-99).

Представление процесса изменений в виде интерактивного моделирования (стр.102-112) логично оформляется в раскрытие иерархической взаимосвязи систем разного порядка в условиях неопределенности внешней среды (стр.115).

Большой интерес вызывает обоснование применения метода нечеткой логики теории нечетких множеств как инструмента моделирования управления изменениями в деятельности организации (стр.141-146).

**В третьей главе** «Неопределенность внешней среды как элемент корректировки модели изменений в системах разного уровня» проведен анализ неопределенности внешней среды путем исследования условий, факторов, событий и угроз (стр.155-162), дана характеристика цифровизации как способа снижения неопределенности внешней среды и драйвера опережающего развития экономики (стр.181-185). Анализ цифровой трансформации деятельности субъектов хозяйствования позволил диссертанту установить причинно-следственные связи неопределенности внешней среды и цифровизации экономики, которые выступают предпосылками изменений в деятельности организации.

**В четвертой главе** «Обеспеченность ресурсами изменений в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды» сформирована система показателей (стр.218-219) и критериев оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации, а проведенная адаптация алгоритма Мамдани метода нечеткой логики для оценки уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации выглядит обосновано и решает задачу по оптимальному реагированию на флуктуации во внешней среде и открывает возможность прогнозировать динамику и возможный масштаб изменений. Практическая его применимость подкреплена разработкой методики оценки в среде MathCAD. Результаты апробации представлены по трем отраслям хозяйствования на 9 субъектах экономической деятельности.

**В пятой главе** «Система управления организации в условиях неопределенности внешней среды» в основном представлены расчеты и результаты практической реализации разработанных подходов и предложенных методик, на основе которых сформированы конкретные

рекомендаций для ряда предприятий и организаций, ведущих свою деятельность в различных сферах хозяйствования. Представленные обоснования управленческого решения на основе метода анализа иерархий в среде MathCAD подтвердили работоспособность моделей и методик.

В **заключении** изложены ключевые результаты исследования, определены перспективы и направления дальнейшего исследования.

**Приложения** составили анализ понятийно-категориального аппарата, экспертные оценки, расчетные материалы разработанных методик (оценки уровня обеспеченности ресурсами; оценки уровня неопределенности внешней среды; ранжирования сценариев по критериям важности; обоснования управленческого решения по выбору сценария развития в соответствии с уровнем обеспеченности ресурсами изменений и уровнем неопределенности внешней среды), справки и акты внедрения результатов проведенного исследования.

**Таким образом, реализуя комплексный подход к исследованию выделенных проблем управления и привлекая принципы системности, диссертанту удалось решить научную проблему по развитию теории управления и разработке теоретико-методологических положений и методического аппарата управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды.**

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

Сформулированные соискателем научные положения и выводы достоверны и обоснованы.

Достоверность подтверждается использованием и корректным представлением репрезентативного объема статистических данных, полученных в результате экспертного оценивания и опросов; материалов официальных сайтов профильных министерств, результатов экспертно-аналитических отчетов ООО «ТД НМЛК», ООО «Союзметаллсервис», ООО «Металлсервис-Москва», ООО «СтримАгрохолдинг», ООО «Голден Фрут», ООО «Оптофрукт», АО «Крымхлеб», АО «Хлебозавод № 28», АО «Клинский Хлебокомбинат» и других организаций, а также корректной адаптацией методов нечеткой логики к решаемым проблемам и полученными результатами расчетов.

Обоснованность не вызывает сомнения и была достигнута за счет серьезного анализа теоретического материала, обращения к теоретическим

изысканиям отечественных и зарубежных ученых по направлению исследуемой темы и согласованием их с полученными результатами; применения методов терминологического анализа системного анализа; структурно-логического анализа; математического моделирования: метод нечеткой логики и алгоритм Мамдани; корреляционный анализ; метод анализа иерархий.

**Ввиду этого можно констатировать, что исследование, проведенное соискателем Шманевой Л.В., построено на репрезентативном эмпирическом материале, указывает на глубокую проработку теоретических и методологических положений, что обеспечивает высокую степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций.**

#### **4. Научная новизна и научные результаты диссертационного исследования и личный вклад автора**

Научно обоснованные положения и рекомендации, представленные в диссертационной работе Шманевой Л.В. 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, несомненно обладают научной новизной, а предложенные авторские методики говорят о существенном личном вкладе соискателя в экономическую науку. Среди них следующие:

1. Для развития теории определенное значение имеет уточнение генезиса и обоснование понятийно-категориального аппарата, расширившие научное представление о возможном развитии социально-экономических и управленческих отношений при рассмотрении проблем управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды (стр.30-56).

2. Диссертант, обосновав привлечение системного подхода для решения поставленных в исследовании задач, аргументировано предложил методологический инструментарий, который обеспечит эффективное управление изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды на основе итеративных мышления и

процесса исследований, интерактивного моделирования, самоорганизации и негэнтропийного поведения системы, применение которых к построению системы управления организацией (стр.74-92).

3. Научную значимость представляет выявленные соискателем закономерности протекания сложных процессов, позволившие посредством интерактивного моделирования, основанного на многократных итерациях элементарных операций, разработать Модель поведения системы с многоконтурной обратной связью и учетом предела ее роста при изменении ее предельных возможностей по обеспеченности ресурсами изменений в условиях неопределенности внешней среды (стр. 95-101).

4. Приращением научного знания можно считать разработку Модели управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды, которая, в отличие от других моделей, включает в себя этапы изменений, объекты изменений и позволяет оценить степень вовлеченности организации в итеративные функциональные процессы в соответствии с принципами взаимодействия ее внутренней среды и разноуровневого внешнего окружения и решить комплекс управленческих задач по ресурсному обеспечению организационных и структурных изменений в деятельности организации (стр.127-135).

5. Особый научный интерес вызвало привлечение автором методов теории нечетких множеств к решению задачи по оценке уровня обеспеченности ресурсами изменений в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды, что дает широкие возможности по выработке управленческих действий, обеспечивающих устойчивое социально-экономическое развитие организации и сохранение целостности и управляемости системы (стр. 135-146).

6. Учитывая ярко выраженное влияние факторов внешней среды на поведение системы и динамику социально-экономического развития организации как объекта управления, научную и практическую значимость приобретает разработка инструментов, позволяющих произвести оценку уровня неопределенности внешней среды. Таковым представляется соотнесение автором полученных результатов оценки со сформированным образом уровней неопределенности 1-го, 2-го, 3-го и 4-го рода путем адаптации алгоритма метода анализа иерархий (стр.261-264).

7. Существенным научным результатом можно считать предложенное диссертантом построение матрицы комфорта деловой активности организаций посредством соотнесения уровней обеспеченности ресурсами

изменений в их деятельности и неопределенности внешней среды, что идентифицирует деловую активность организаций по характеру их деятельности и позволяет определить зоны роста или застоя и принимать управленческие решения по ключевым направлениям развития организации (стр.275-280).

8. Важным элементом построения эффективной системы управления изменениями в деятельности организации, являющимся новым знанием, можно назвать Методику ранжирования стратегических сценариев развития организации по критерию важности, результаты применения которой позволяют принимать взвешенные управленческие решения, планировать ресурсы и масштабы организационных изменений, способствующих организационному развитию экономического субъекта (стр.281-287).

9. Прикладная ценность обеспечивается развитием инструментария для выбора стратегического сценария развития организации по критериям достижения цели. Адаптированный метод анализа иерархий к решаемой задаче позволяет выбрать оптимальный сценарий развития и обеспечить его ресурсную и технологическую реализуемость, определить возможные организационные изменения и обосновать их целесообразность в организационном развитии (стр.288-290).

10. Основным методологическим и прикладным научным приращением выступает усовершенствованная за счет имплементации в систему управления организацией модели управления изменениями в деятельности организации в условиях неопределенности внешней среды, которая обеспечивает сохранение целостности и управляемости всей системы (стр.305-308).

**Следовательно, лично полученные научные результаты и авторские методики обладают научной новизной и составляют элементы приращения научного знания и расширяют теоретико-методологические положения и методический инструментарий в области совершенствования системы управления деятельностью организации, обосновывают необходимость учета влияния на нее неопределенности внешней среды и предлагают адекватный инструментарий для решения конкретных проблем по управлению изменениями в условиях неопределенности внешней среды, при этом обеспечивая технологическую реализуемость, эксплуатационную жизнеспособность, гибкость и адаптируемость всей системы управления организации к изменениям совокупности факторов внешней среды.**

## **5. Значимость полученных результатов для науки и практики**

Значимость выводов и положений диссертации Шманевой Л.В. для науки заключается в расширении представлений эволюционной теории экономических изменений и теории имманентных изменений, теории рациональных ожиданий и теории сопротивления изменениям; а также в раскрытии принципов, форм и методов построения систем управления деятельностью организации в условиях неопределенности внешней среды, которые в совокупности обеспечивают обоснование инструментария, используемого для принятия лучшего из множества альтернатив управленческого решения по обеспечению устойчивого социально-экономического развития открытых экономических систем, в адаптации методов теории нечеткого вывода для решения многокритериальных задач при выборе стратегических сценариев развития.

Практическая значимость состоит в разработке ряда интересных методик: по оценке уровня обеспеченности ресурсами; оценке уровня неопределенности внешней среды; ранжирования сценариев по критериям важности; методики выбора сценария развития в соответствии с уровнем обеспеченности ресурсами изменений и уровнем неопределенности внешней среды, определения зон комфорта организаций и их деловой активности.

Научная состоятельность выводов и разработок и их практическая востребованность подтверждена успешной их апробацией на международных и всероссийских научно-практических конференциях, посредством опубликования результатов, а также внедрения на ряде предприятий Московской области и Республики Крым.

**Работа соискателя значима для науки и представляет ценность для практики. Диссертация Шманевой Л.В. написана стройным научным языком и правильно оформлена, читается с интересом.**

## **6. Конкретные рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации**

Полученные результаты исследования соискателя Шманевой Л.В. имеют теоретическую, методологическую и практическую направленность и могут быть использованы как учебном процессе при подготовке специалистов-управленцев, так и на предприятиях, в организациях их руководителями или менеджерами различных уровней.



## 7. Дискуссионные вопросы и замечания по диссертационному исследованию

Несмотря на общую положительную оценку работы необходимо отметить, что отдельные положения требуют дополнительного пояснения:

1. Требуется уточнение утверждения автора, что «управление изменениями невозможно без использования цифровых инструментов, которые сосредоточены в службе поддержки данного процесса, но при этом сама служба поддержки требует определенных, тщательно спланированных и качественно выполненных изменений» (с. 40-41). Что автор в данном конкретном случае подразумевает под «службой поддержки»?

2. Автор предлагает собственные формулировки понятия «управление изменениями в деятельности организации» (с. 47). Однако, с позиции системного подхода, первоначально следовало бы выделить цель управления изменениями, а уже исходя из заявленной целевой установки предлагать уточненную формулировку.

3. В своей работе автор дает сравнение японской и американской моделей менеджмента (таблица 1.2., с. 50-51). Однако дальше по тексту неясно, каково авторское отношение к этим моделям: что хорошего и что плохого есть в них, например, по мнению автора.

4. При определении инструментария изменений автор привел достаточно развернутый перечень инструментов (с. 79-80), однако не задействовал такой распространенный и действенный инструмент, как система менеджмента качества, а также не упомянул гибкие методы управления.

5. При обосновании собственной методологии управления изменениями (глава 2) автор дает подробное описание существующим теоретическим подходам, однако не дает однозначного понимания, какая теория легла в основу авторской методологии: теория систем, институциональная теория и т.п.

6. Требуется уточнение авторской позиция рассмотрения неопределенности как функции информации, а не как следствия недостатка информации (п.3.1). Кроме того, хотелось бы услышать позицию автора по снижению неопределенности внешней среды для организации, т.е. конкретизацию мер.

7. Апробация предложенной автором методики оценки уровня обеспеченности ресурсами проводилась на экспертной группе, представители которой принадлежат к бизнесам, практически несопоставимым по технологическим и организационным характеристикам (производство хлеба, металлургическая промышленность и оптовая торговля фруктами и овощами)

(с. 220-254). Требуется уточнения позиция автора по обоснованию выбора представителей экспертной группы.

Вместе с тем, указанные замечания не снижают общей научной ценности представленного Шманевой Л.В. исследования.

#### **8. Соответствие диссертационного исследования Положению о присуждении ученых степеней**

Представленная диссертация и автореферат соответствуют критериям пп.9-11, 14, установленным Положением о присуждении ученых степеней.

Исследование выполнено автором самостоятельно, является завершённой научно-квалификационной работой, которая обладает внутренним единством, содержит новые научные результаты, оформленные в виде обоснованных выводов, решений и рекомендаций по совершенствованию системы управления и разработки теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по управлению изменениями в деятельности организаций в условиях неопределённости внешней среды.

Структура и содержание работы полностью отвечают разделам (пунктам) паспорта научной специальности ВАК 5.2.6 Менеджмент:

4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах;

9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие.

Привлекаемые автором методы научного исследования понятны, аргументированы и обладают аналитическим потенциалом для решения поставленных в диссертации задач.

Репрезентативность представленного материала подтверждается достаточным объемом публикаций, составляющим 75,09 п. л. (в т. ч. авторских - 43,49 п. л.) – всего 36, из которых 5 монографий, 16 статей - в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ, 5 - в изданиях, индексируемых международными базами данных, 1- Свидетельство о государственной регистрации.

Результаты диссертации Шманевой Л.В. имеют теоретическую, методологическую, методическую и практическую ценность, могут быть использованы в деятельности организаций (предприятий) для

совершенствования системы управления изменениями в условиях неопределенности внешней среды в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития объектов и сохранения технологической реализуемости, эксплуатационной жизнеспособности, гибкости и адаптируемости всей системы управления организации к изменениям совокупности факторов внешней среды.

На этом основании автор диссертационной работы Шманева Людмила Валерьевна заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6 - Менеджмент.

### Официальный оппонент

Профессор кафедры прикладной экономики  
Высшей школы промышленной политики  
и предпринимательства  
ФГАОУ ВО «Российский университет  
дружбы народов имени Патриса Лумумбы»,  
доктор экономических наук  
(специальность 08.00.05),  
профессор

Овчинникова Оксана Петровна

ФИО лица, представившего отзыв на данную диссертацию	Овчинникова Оксана Петровна
Почтовый адрес организации	117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6
Телефон	+79684998710
Адрес электронной почты	ovchinnikova-op@rudn.ru
Наименование организации, работником которой является лицо, представившее отзыв на данную диссертацию	Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы"
Ученое звание	Профессор
Ученая степень	Доктор экономических наук
Должность в данной организации	Профессор кафедры прикладной экономики Высшей школы промышленной политики и предпринимательства
Специальность, по которой оппонентом защищена докторская диссертация	08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика)

Подпись Овчинниковой О.П. удостоверяю:

Ученый секретарь Ученого совета  
ФГАОУ ВО «Российский университет  
дружбы народов имени  
Патриса Лумумбы»



Курылев Константин Петрович