

ОТЗЫВ

**члена диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.102
доктора экономических наук, профессора Линдер Наталии
Вячеславовны (профиль научной специальности «Менеджмент»)**

**на диссертацию и автореферат диссертации
*Колобова Александра Владимировича***

**на тему: «Стратегическое управление структурными изменениями
многопрофильных коммерческих организаций в промышленности»,
представленной на соискание ученой степени доктора экономических
наук по научной специальности 5.2.3. - Региональная и отраслевая
экономика: экономика промышленности (экономические науки)**

Содержание диссертации соответствует Паспорту научной специальности в части пунктов: п. 2.6. «Конкурентоспособность производителей промышленной продукции»; 2.15. «Структурные изменения в промышленности и управление ими»; п. 2.16. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях, комплексах» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности (экономические науки).

Указанное направление исследования соответствуют профилю диссертационного совета, поэтому возможно допустить соискателя учёной степени к защите диссертации.

Отмечаю, что соискатель ученой степени Колобов Александр Владимирович:

1) предложил решение актуальной научно – практической задачи, направленной на развитие концепции, методологии, методов и инструментов стратегического управления структурными изменениями многопрофильной коммерческой организации в промышленности, обеспечивающих

необходимый для многопрофильной компании баланс между устойчивостью и адаптационными способностями, проявляющийся в повышении экономической эффективности;

2) соискатель ученой степени Колобов Александр Владимирович ввел в научный оборот следующие новые результаты:

а) теоретические:

- предложено авторское определение понятию многопрофильной коммерческой организации в промышленности как организации, которая объединяет несколько связанных между собой или несвязанных бизнесов, где центральная фирма-ядро является промышленной компанией. При этом автором указываются ключевые характеристики фирмы – ядра, определяющей ее значение для многопрофильной организации: функции, которые фирма-ядро выполняет по отношению к бизнес-единицам; прочность взаимоотношений с бизнес-единицами многопрофильной коммерческой организации; стратегическая уникальность, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило именно вокруг нее; способность транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой;

Автор доказывает данный результат на основе системно – исторического анализа российской и зарубежной литературы, в то же время значимость фирмы – ядра для МКОП и бизнес-единиц можно было бы верифицировать мнением экспертов.

- предложена авторская концепция развития многопрофильных коммерческих организаций, состоящей из трех взаимосвязанных аспектов: корпоративная стратегия, отражающая направления развития компаний, состав (портфель) бизнес-единиц МКОП и развитие бизнес-модели МКОП; корпоративный родительский стиль, отражающий характер взаимоотношений между центральной компанией-ядром и входящими в МКОП бизнес-единицами; организационная структура многопрофильной организации,

отражающая взаимоподчинение и взаимодействие участников – бизнес-единиц и центральной компании-ядра, а также систему контроля в МКОП. Также автором выявлены ключевые отличия организационного развития многопрофильной коммерческой организации в промышленности: необходимость поиска баланса между устойчивостью и адаптационными способностями в промышленности, осложненные гиперстабильностью промышленного ядра; поиск индивидуальной оптимальной степени диверсификации; достижение связанности между производственными бизнес-единицами и одновременного соответствия динамике внешней среды;

- выявлены факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративного родительского стиля в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности и эмпирически определена наибольшая эффективность для стратегического управления структурными изменениями МКОП корпоративного родительского стиля, стремящегося к балансу между интересами промышленного центра и бизнес-единицами и предполагающего обмен ресурсами и компетенциями между центральной и дочерними компаниями;

- предложена классификация моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности по типу стратегии развития входящих в нее бизнес-единиц: «рост к ядру», «рост к пику», «рост к оптимуму». Описаны функциональные комбинации управленческих способностей, необходимых для реализации каждой модели. Показано, что внедрение моделей организационного развития предполагает их развитие как поступательное прохождение организации через этапы жизненного цикла организации путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций;

б) методические:

- эмпирически подтверждено влияние хозяйственной близости (организационной, технологической и социальной) бизнес-единиц на конкурентоспособность многопрофильных организаций в промышленности: определено, что на чистую прибыль от реализации новых продуктов в большей степени влияют технологическая и социальная близость, на вывод новых продуктов на рынок – технологическая близость, на рост количества зарегистрированных патентов – организационная, технологическая и социальная;

В качестве замечания можно отметить отсутствие рекомендаций для конкретного МКОП по мероприятиям, направленным на формирование хозяйственной близости.

- разработана и предложена методика оценки экономических эффектов моделей организационных преобразований многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Сформирована новая принципиальная схема оценки создания конкурентных преимуществ при реализации моделей «рост к пику» и «рост к ядру», включающая оценку создания устойчивых конкурентных преимуществ в области финансовых, клиентских, операционных показателей и показателей развития;

- автором разработана методика оценки организационной зрелости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающая оценку возможности успешного внедрения структурных изменений по таким критериям, как ценность, стратегия, целеполагание, вовлеченность, организационная структура, клиентоориентированность, система учета, возможность самостоятельного финансирования проектов стратегических изменений и достижение окупаемости проектов стратегических изменений, инфраструктура, роль генерального директора, риски стратегических изменений;

- показано, что внедрение моделей организационного развития предполагает их развитие как поступательное прохождение организацией через этапы жизненного цикла организации путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций. Автором обосновано, что внедрение организационных моделей развития «рост к ядру» и «рост к пику» требует двух дополнительных управленческих компетенций: управления инкрементальными (модификационными) инновациями и управления радикальными инновациями;

- выявлены факторы, определяющие выбор моделей организационного развития для многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Показано, что на выбор организационной модели «рост к пику» в наибольшей степени оказывают факторы: лидерство; уровень мотивации команды и агентов изменений; поступательность и устойчивость изменений; на выбор модели «рост к ядру»: обучение и наделение полномочиями; поступательность и устойчивость изменений; лидерство;

- автором показано, что чем больше бизнес-единиц самостоятельно создают знания и технологии и передают их бизнес-единицам многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, не создающим самостоятельно знания и технологии, тем выше эффективность бизнес-единиц, не инвестирующих в ИиР, поэтому для повышения результативности всей многопрофильной организации необходимо стимулирование создания знаний и технологий, а также эффективных механизмов их трансфера.

в) практические:

- эмпирически определены ключевые элементы комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающие: выбор модели организационного развития, соответствующей условиям наибольшей эффективности; формирование наиболее эффективного корпоративного

родительского стиля, достижение организационной амбидекстрии МКОП и ее бизнес-единиц, достижение хозяйственной близости между бизнес-единицами и промышленной компанией-ядром, обеспечение трансфера знаний и компетенций; формирование инновационной платформы и механизма структурных преобразований;

Следовало бы оценить эффекты от предложенной модели в контексте экономического результата для всего МКОП.

- доказано, что для достижения наибольшей экономической эффективности МКОП управление структурными изменениями должно обеспечивать необходимый баланс между устойчивостью и адаптационными способностями, то есть организационную амбидекстрию, основанную на оптимальном соотношении между двумя разнонаправленными векторами деятельности: повышением эффективности устоявшегося производства и формированием базы для новых видов деятельности;

В качестве замечания следует отметить

- эмпирически обосновано, что достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицами влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, при этом достижение эффективности поисковой деятельности в наибольшей степени влияет на показатель производительности труда и количество новых компетенций, в то время как эффективность операционной деятельности – на долю сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии;

- автором показано, наибольший эффект от передачи знаний и технологий, выраженный в темпе прироста прибыли от продаж инновационной продукции, будет наблюдаться у бизнес-единиц, встроенных в цепочку добавленной стоимости МКОП. Эмпирически обосновано, что

бизнес-единицам следует стремиться к созданию инноваций в рамках инновационных платформ. Участие бизнес-единиц в открытых инновациях выгодно, поскольку оно ориентировано на внешнюю сеть для приобретения инноваций и поиска идей, а также на внутреннюю сеть – для продажи и раскрытия инноваций и идей.

В качестве замечания следовало бы отметить отсутствие рекомендаций по созданию инновационной платформы для МКОП.

- доказано, что достижение экономической эффективности многопрофильными коммерческими организациями в промышленности зависит от портфеля инструментов для проведения структурных изменений с учетом достигнутого каждой бизнес-единицей уровня организационной зрелости. Автором эмпирически обосновано, что если по большинству параметров бизнес-единица находится на начальном уровне зрелости, наиболее эффективными инструментальными группами являются «производительность оборудования», «вытягивание потока»; для развивающегося уровня наиболее эффективной инструментальной группой будет «производительность труда»; для продвинутого уровня – Lean Digital. Инструменты, входящие в такие инструментальные группы, как «диагностика и формирование целевого состояния», «планирование и генерация идей», «целеполагание», «качество», должны применяться последовательно и в соответствии с уровнем зрелости бизнес-единицы; инструменты, входящие в инструментальную группу «поддержка устойчивости», внедряются на начальном уровне зрелости и адаптируются в дальнейшем с учетом применяемых инструментов на следующих уровнях зрелости;

- автором разработан и предложен механизм внедрения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности, включающий: диагностику организационной готовности к проведению изменений и оценку потенциала повышения эффективности при внедрении структурных изменений; формирование организационной

структуры проведения изменений; внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры; выбор форм и методов управления структурными изменениями; выбор и оптимизацию инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта; обеспечение стратегической устойчивости достигнутых результатов после внедрения структурных изменений.

3) Диссертация на тему: *«Стратегическое управление структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности»* состоит из введения, пяти глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы из 486 наименований, списка иллюстративного материала и 8 приложений. Работа обладает внутренним единством, логична по своей структуре, последовательна в решении и представлении поставленных задач.

В качестве замечания можно отметить, что автором при представлении новизны во введении и автореферате не везде показано, в чем именно состоят отличия предложений автора от ранее известных подходов.

4) Теоретические положения диссертации на тему: *«Стратегическое управление структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности»* обоснованы релевантными академическими источниками. Всего в исследовании использовано 486 источников, как российских, так и зарубежных авторов. Глубина обзора литературы достаточная для обоснования полученных выводов.

5) Предложенные теоретические и практические решения обоснованы и подтверждены автором следующим образом:

- теоретические результаты доказаны как при помощи отбора научных и практических публикаций (представленном в таблице 1.1 и на стр. 37-39 текста

диссертации) и анализа отобранных научных и практических публикаций, так и проверены эмпирическими методами исследования;

- корректным использованием таких исследовательских методов как опросы, интервью, эконометрическое моделирование, применение метода DEMATEL – для определения факторов, влияющих на выбор организационной модели развития; имитационного моделирования для формирования методики отбора и оценки эффективности портфеля инструментов для проведения структурных изменений с учетом достигнутого каждой бизнес-единицей уровня организационной зрелости. Эмпирическое исследование основано на анализе данных 27 многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающих 57 субхолдингов и 2 864 предприятия различных отраслей.

б) Результаты, полученные в диссертационном исследовании Колобова Александра Владимировича, используются в практической деятельности Правительства Вологодской области – в целях стимулирования внедрения структурных изменений в промышленности региона; АО «Силовые машины» в целях обеспечения перехода к динамичному, устойчивому и сбалансированному развитию на основе сохранения и укрепления конкурентных позиций на отечественном и зарубежном промышленных рынках за счет внедрения проектов структурных изменений; ООО «АИМ Менеджмент», в котором внедрены разработанные в диссертации инструменты стратегических изменений, использованные для внедрения программ повышения производительности и увеличения денежного потока от основной деятельности компании, а также при цифровизации системы управления производством при разработке концепции и дизайна операционной модели многопрофильных коммерческих организаций; АО «Стойленский ГОК», где внедрена разработанная в диссертации система управления организационной эффективностью многопрофильных коммерческих организаций в промышленности; АО «Северсталь Менеджмент» в практическую деятельность которой внедрены разработанные

в диссертации инструменты проведения структурных изменений за счет внедрения которых стимулируется внутренний спрос путем продвижения строительства с использованием металлоконструкций.

7) Представленное к защите диссертационное исследование содержит сведения о личном вкладе Колобова Александра Владимировича в науку, который выразился:

а) в обоснованном формулировании цели, объекта, предмета исследования;

б) анализе информации по теме диссертации и экспертном овладении вопросами реализации проектов структурных изменений многопрофильных коммерческих организаций в промышленности;

с) умении соискателя планировать научные исследования, применять методы научных исследований, интерпретировать, представлять и публиковать научные результаты;

д) подготовке научных публикаций, представляющих результаты выполненной диссертационной работы.

8) Материалы или отдельные результаты диссертации Колобова Александра Владимировича, полученные из заимствованных источников, - тексты, графики и таблицы - оформлены в тексте диссертации надлежащим образом с указанием источника заимствования согласно имеющимся требованиям к оформлению научных произведений.

9) Основные научные результаты опубликованы в 22 научных публикациях общим объемом 24,23 п.л. (авторский объем – 13,23 п.л.). В их числе 17 работ общим объемом 19,06 п.л. (авторский объем – 11,4 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, из них одна статья – в издании категории К1, одна статья – в издании категории К2, две статьи общим объемом 2,32 п.л. (авторский объем – 0,92 п.л.) – в изданиях, входящих в цитатно-аналитическую базу RSCI, одна статья общим объемом 1,4 п.л. (авторский

объем – 0,35 п.л.) – в издании, входящем в международную цитатно-аналитическую базу Scopus (Q2).

10) Соискатель учёной степени Колобов Александр Владимирович представил к защите диссертацию, которая в достаточной мере демонстрирует владение соискателем необходимыми теоретическими знаниями в области экономики промышленности, а также необходимую квалификацию соискателя в области научной деятельности, что подтверждается продемонстрированными в диссертации способностями формулировать и доказывать новые научные идеи и получать обоснованные научные результаты.

Исходя из изложенного, полагаю, что представленная к защите диссертация Колобова Александра Владимировича:

1. Соответствует заявленной научной специальности 5.2.3. -

Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности (экономические науки) и может быть допущена к защите;

2. Соответствует установленным критериям и требованиям.

Линдер Наталия Вячеславовна

доктор экономических наук, профессор

«3» марта 2025 года



Под

науч

«

✓