

Отзыв

члена диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.102, доктора экономических наук, доцента Матковской Яны Сергеевны (профиль научной специальности (5.2.6. Менеджмент (Управление развитием организации. Предпринимательство)) 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

Колобов А.В. представил диссертацию на тему: «Стратегическое управление структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности» на соискание учёной степени доктора экономических наук к публичному рассмотрению и защите по научной специальности «5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности» (экономические науки), пункт п. 2.6. «Конкурентоспособность производителей промышленной продукции»; п. 2.15. «Структурные изменения в промышленности и управление ими»; п. 2.16. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах».

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

Полагаю возможным допустить соискателя учёной степени к защите диссертации.

Отмечаю, что:

1) соискатель учёной степени Колобов А.В. предложил значимое для науки и практики решение актуальной научной задачи, имеющей важное хозяйственное значение, состоящее в разработке концепции стратегического управления структурными изменениями многопрофильных промышленных организаций, что позволит усовершенствовать процесс управления изменениями в таких организациях и повысить их конкурентоспособность.

2) соискатель учёной степени Колобов А. В. ввёл в научный оборот следующие новые научные результаты:

Теоретические:

1) На основе системно-исторического анализа определено понятие 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 центральная фирма-ядро определяется: функциями, которые она выполняет по отношению к другим бизнес-единицам; значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими бизнес-единицами многопрофильной коммерческой организации; стратегической уникальностью, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило именно вокруг нее; способностью транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой. При этом ключевой особенностью промышленной компании-ядра является зависимость от нее других бизнес-единиц, что делает невозможным их отделение от многопрофильной организации, поскольку тогда многопрофильная организация теряет свою уникальность (С. 31–38) (*дополнение*).

Рецензент. А) Отмечая представленность в диссертационном исследовании исторического анализа многопрофильных коммерческих организаций в промышленности (далее – МКОП (рецензент применяет аббревиатуру, использованную соискателем)), которые соискатель определяет, цитируя определение МКОП другого исследователя (С. 27), укажем, что в тексте диссертации соискатель информирует об их идентичности холдингам, группам компаний, финансово-промышленным группам, конгломератам, а также бизнес-объединениям (в КНР), бизнес-домам (в Индии), экономическим группам (в Латинской Америке), чеболям (в Южной Корее) и т. п. Их обзору соискатель посвящает значительную часть первой главы, где приводит большое количество примеров российских и зарубежных МКОП (С. 27-38, 42-46, 51, 59-63), что представляется логичным, будучи связанным с изучением понятия и ключевых особенностей организационного развития МКОП (название главы 1), но не делает этого пояснения в автореферате диссертации, что затрудняет понимание объекта исследования тем экспертам, которые не имеют возможности изучить текст диссертации соискателя.

Б) Такие определенные соискателем параметры, как «значение для МКОП в целом», «прочность отношений с другими бизнес-единицами МКОП», «стратегическая уникальность МКОП...», способность МКОП «транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой» достаточно понятны и не требуют пояснений, в отличие от такого параметра как «функции, которые выполняет центральная фирма-ядро по отношению к другим бизнес-единицам», пояснения соискателя в этом отношении представляются необходимыми. Такими же необходимыми

представляются пояснения тезиса о том, что при отделении бизнес-единицы (бизнес-единиц) от МКОП она «теряет свою уникальность». Основанием для необходимости разъяснений позиции автора в отношении вышеуказанных параметра и тезиса является и то, что пояснения состава «функций» и «потери уникальности» в тексте диссертации не обнаружено, зато обнаружено, что автор многократно воспроизводит именно такую формулировку (представленную в виде положения, выносимого на защиту №1 (С. 12) и приведенную выше: «При этом центральная фирма-ядро... теряет уникальность») в таком же незыблемо стабильном виде на стр. 35, 37-38, 65, 295 (она отражена и в первом пункте научной новизны диссертационного исследования (подраздел «теоретическая значимость исследования» (С. 18)), что с одной стороны, возможно разумно, поскольку, наверное, по мнению соискателя, именно эта дублируемая формулировка наиболее лаконичным образом раскрывает его видение, но с другой стороны для раскрытия содержательных аспектов концепции стратегического управления структурными изменениями МКОП следовало бы уточнить хотя бы состав этих функций, который, может и быть универсальным, но скорее всего дифференцируется в зависимости от специфики и центральной фирмы (фирмы-ядра), и МКОП в целом, от этапа жизненного цикла МКОП (а также от степени организационной зрелости бизнес-единиц, входящих в МКОП), от особенностей применяемых стратегий и др. При этом в тексте диссертации соискателем уточняется лишь «значение роли материнской компании, или центральной компании-ядра» (С. 33) и выделяются, путем обобщения взглядов ряда исследователей, «три взаимосвязанных аспекта в развитии многопрофильных компаний» (С. 40). Конкретизация состава функций не только сняла бы возникающие вопросы, но и, следует предположить, позволила бы диссертанту, исследовав такие управленческие функции, достичь более существенного теоретического приращения. Как отмечалось выше, нуждается в объяснении и тезис «о потере уникальности», что также не было обнаружено в тексте диссертации (этот тезис так же является частью смысловой конструкции, многократно воспроизводящейся в неизменном виде на вышеуказанных страницах диссертации). В отсутствии разъяснений и обоснований, которые хотелось бы услышать от автора, рецензент был вынужден исходить из понимания мысли соискателям следующим образом «При этом ключевой особенностью промышленной компании-ядра является зависимость от нее других бизнес-единиц, что делает невозможным их отделение от многопрофильной организации, поскольку компания-ядро без окружения других бизнес-единиц, может потерять свой статус МКОП и следующую из него уникальность». Хотя это не сняло вопросов темпорального характера (на которые хотелось бы получить ответы), таких как возможна ли смена в данной МКОП «ядра», насколько периферия (совокупность бизнес-единиц) преобразует (может преобразовать) ядро, что

происходит с уникальностью, когда МКОП пополняется другими бизнес-единицами и наоборот, исключает какие-то из них из своего состава. В целом, как уже отмечалось выше, но сейчас обобщается, наличие более точных определений и объяснения содержательных аспектов такого важного положения на защиту, определяющего концептуальность вклада автора в исследование выбранной им проблематики, позволило бы достичь значительно больших успехов в реализации цели диссертационной работы и повысить ее теоретическую ценность.

2) 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 (С. 40–55) (*конкретизация*)

Рецензент. А) Используя формулировку о том, что в диссертации были выявлены «ключевые отличия организационного развития МКОП», соискатель обязывает себя сформулировать объект сравнения, но этого не происходит, поэтому рецензент предположил, что соискатель имел в виду не «ключевые отличия», а «уникальные характеристики» (или «признаки») МКОП, к которым могут быть отнесены представленные аспекты.

Б) Другой немаловажный момент состоит в том, что соискатель не обосновал тезис о «гиперстабильности ядра». При этом обратим внимание, что несмотря на значимость, ни пояснения этого тезиса, ни определение сущности этого явления в тексте диссертации, не представлены в необходимой степени. Фраза «гиперстабильность ядра» трижды встречается в тексте диссертации, причем неизменно в составе этой же формулировки, фигурирующей в «положении, выносимом на защиту» №2 (С. 13), обнаружена в выводе по п. 1.2. (С. 49) и, соответственно, дублируется в выводах по главе 1 (С. 67). В связи с этим хотелось бы получить аргументированные пояснения соискателя о том, что им понимается под «гиперстабильностью ядра МКОП» и насколько она возможна во временном и в структурном разрезах.

Практические:

3) 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 (С. 69-84) (*конкретизация*).

Рецензент. Эмпирическое определение «ключевых элементов комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности» представлено не во всем указанном диапазоне, а на стр. 75–83 (в п. 2.2). Так, на стр. 69–74 соискатель рассматривает развитие теории структурных изменений, а на стр. 75–83 приводит результаты исследования автором «20 МКОП и более 140 промышленных предприятий – бизнес-единиц МКОП». Выводы, сделанные соискателем и обобщенно представленные им на стр. 83 представляются обоснованными, хотя у рецензента и возникло предложение о том, что «достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц МКОП», «организацию эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами», «обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП», «наличие механизма внедрения структурных изменений, формирование общей модели организационного развития», «обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП», «эффективный корпоративный родительский стиль» корректнее было бы идентифицировать не как «элементы», а как ключевые направления (может быть: «ориентиры» или «установки»). Но при этом «эффективный корпоративный родительский контроль» идентифицировать как элемент корректно. В отношении этого же диапазона страниц, следует отметить, что «концептуальная модель методологии проведения диссертационного исследования» более уместно смотрелась бы, будучи представленной ранее, в первой главе, а не в завершающей части параграфа 2.2 (С. 84), что вряд ли бы помешало логике изложения результатов диссертационного исследования.

4) Выявлены факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративного родительского стиля в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности: финансовая помощь бизнес-единице; доля собственности промышленной фирмы-ядра в бизнес-единице более 50%; консультационная помощь бизнес-единицам в части формирования стратегии и встроенность бизнес-единицы в цепочку добавленной стоимости внутри промышленного производства. Эмпирически доказана 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. Показана необходимость достижения баланса – организационной амбидекстрии – между устойчивостью и адаптационными способностями (С. 50-56; 86-97) (дополнения)

Рецензент. А) Данное положение, выносимое на защиту, в целом, не представляется дискуссионным, поскольку описывает результаты проведенного эмпирического исследования. Проведенное соискателем анкетирование несомненно важно и отвечает дизайну исследования, представленному на стр. 84, но, тем не менее, вызывает вопросы, связанные с тем, все ли респонденты были в полной мере компетентны для ответа на вопросы о «формировании корпоративного родительского стиля и о соответствующих стратегиях» (на стр. 85 указывается, что респондентами выступили «14 руководителей МКОП, возглавляющих бизнес-единицы МКОП или подразделения по корпоративному управлению, стратегии, маркетингу головной компании МКОП») в отношении общих позиций МКОП и характера выработки корпоративного родительского стиля, решение о котором принимаются на верхних уровнях иерархии компании и эволюционно складывается. При этом, на взгляд рецензента, актуальным было бы включение в опрос и вопросов, связанных с пониманием бизнес-единицами содержания и глубины корпоративного родительского стиля управления, с определением его слабых мест и недостатков, а также вопросов, связанных с наличием конфликтов между корпоративным родительским стилем управления и стилем управления в бизнес-единице и т. п.

Б) Рецензент предполагает, что границы между выделенными стилями управления в таблице 2.5 (С. 88) и в пояснениях к ней не вполне четкие и могут допускать интеграцию двух и более стратегий в рамках даже одного МКОП.

В) Следует сделать комментарий в отношении содержательных аспектов, представленных в таблице 2.7 «Анализ влияния факторов на формирование и трансформацию корпоративного родительского стиля» (С. 90–91). Данные, представленные в указанной таблице, в предшествующих ей и последующих после нее пояснениях (С. 85–95) свидетельствуют скорее о некотором временном срезе. При этом надо отметить, что мы солидарны с соискателем в определении факторов, оказывающих влияние на формирование корпоративного родительского стиля в МКОП, но при этом отметим, что далеко не все бизнес-единицы в составе МКОП могут нуждаться в финансовой помощи (что несколько снижает степень универсальности выделенных факторов).

5) Доказано, что экономическая эффективность многопрофильных коммерческих организаций в промышленности зависит от обеспечения хозяйственной близости входящих в нее бизнес-единиц. Эмпирически подтверждено влияние хозяйственной близости (организационной, технологической и социальной) бизнес-единиц на конкурентоспособность

многопрофильных организаций в промышленности: 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. Определены профили различных типов хозяйственной близости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Показано, что географическая близость не оказывает значимого влияния на показатели конкурентоспособности МКОП (С. 97-113) (*конкретизация*).

Рецензент. А) Разделяя позицию соискателя о важности исследования влияния хозяйственной близости бизнес-единиц на конкурентоспособность МКОП и соглашаясь с некоторыми результатами, отметим, что не вполне корректным представляется состав «переменных», определяющих «социальную близость»: в большинстве своем они имеют образовательную направленность (поскольку включают в себя: «наличие в МКО корпоративного университета», наличие «программ обучения специалистов одной категории разных бизнес-единиц», и наличие у «бизнес-единицы акселерационных программ» (таблица 2.10 – «Частота ответов респондентов об уровне хозяйственной близости» и пояснения к ней (С. 103-104); Таблица 2.11 – «Факторный анализ: вопросы анкеты, нагрузка факторов и проверка надежности (коэффициент Альфа Кронбаха)» и пояснения к ней (С. 103-107)), что далеко не идентично и не обязательно ведет к регламентируемому на стр. 103 «вовлечению сотрудников бизнес-единиц в прямое взаимодействие друг с другом» и к «выстраиванию социальных связей и отношений», то есть к достижению социальной близости, которая создает важные условия для достижения целей повышения эффективности функционирования МКОП и ее конкурентоспособности. Этот аспект видимо следует признать проработанным не в полной мере. При этом хотелось бы обратить внимание на то, что из четырех выделенных в 2.4 гипотез, полностью подтвержденной оказалась лишь одна гипотеза «о влиянии технологической близости: в наибольшей степени технологическая близость влияет на прибыль от продажи новых продуктов, далее – на число зарегистрированных патентов и количество выведенных новых продуктов на рынок» (С. 110), что обусловлено, в том числе, ее правильной формулировкой, корректной идентификацией технологической близости и отнесением к ней параметров и вопросов, задаваемых респондентам.

б) Предложена классификация моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности по типу стратегии развития входящих в нее бизнес-единиц. Выделено три типа моделей: «рост к ядру», «рост к пику», «рост к оптимуму». Обосновано, что модель «рост к ядру» способствует устойчивости многопрофильной

коммерческой организации в промышленности, в то время как модель «рост к пику» обеспечивает ей адаптивность. Описаны функциональные комбинации управленческих способностей, необходимых для реализации каждой модели. 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 (С. 127-142) (*дополнения*).

Рецензент. А) В данном положении указывается, что выделено три типа моделей: «рост к ядру», «рост к пику», «рост к оптимуму». Пояснения в положении и в тексте диссертации моделям «рост к ядру» и «рост к пику» даются на стр. 130, 143, 146, 149-152, 160-164, 298-299 (и в приложениях), а «рост к оптимуму» практически никак не пояснен ни в данном положении, выносимом на защиту, ни в тексте диссертации. Вызывает вопрос о целесообразности указания на существование модели «рост к оптимуму» в данном «положении, выносимом на защиту» (С. 14), а также в четвёртом пункте «научной новизны» на (С. 18-19 – «Теоретическая значимость работы») в отсутствие исследования этой модели (и без приведения обоснований отказа от ее исследования), хотя, возможно данная модель и могла бы оказаться значимой для исследования организационной амбидекстрии МКОП.

Б) Данный комментарий касается признания возможности представления в качестве положения, выносимого на защиту представленной на стр. 125–140 идеи о модернизации концепции жизненного цикла организации И. Адизеса, состоящей в «привнесении» в нее «двух инновационных управленческих способностей – радикальной и модифицирующей». Причем, насколько становится понятно из текста диссертации, данная идея была апробирована соискателем и опубликована в статье, представленной в библиографическом списке под номером 274.

7) Доказано, что наибольшая экономическая эффективность российских многопрофильных коммерческих организаций в промышленности может быть достигнута при внедрении моделей организационного развития «рост к ядру» и «рост к пику». Впервые разработаны матрицы трансфера управленческих компетенций для каждой модели организационного развития. В отличие от существующих исследований 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 (С. 143-149) (*дополнения*).

Рецензент. А) Для построения моделей организационного развития МКОП соискателем были выделены укрупненные бизнес-единицы, работающие в различных отраслях и объединяющие несколько юридических

лиц. Работа была проведена в несколько шагов, подробно указанных на стр. 140–147, на первом из которых фиксируются данные о выручке МКОП и о доле бизнес-единиц, на втором – определяется стадия ЖЦО бизнес-единиц, на третьем – определяется стадия жизненного цикла отрасли, на четвертом – предполагается формирование модели стратегического портфеля МКОП, на пятом – формируются альтернативных моделей организационного развития, на шестом – определяются управленческие компетенции, необходимые для выхода на новый целевой уровень организационного развития бизнес-единиц МКОП, а на седьмом – строится матрицы трансфера управленческих компетенций. Отмечая, что в последовательности шагов, представленной в данной «методике формирования модели организационного развития МКОП» (С. 140 – название параграфа) есть логика и такое выделение шагов можно считать обоснованным, сделаем два замечания. Во-первых, между третьим и четвертым шагами слишком значительная дистанция, с точки зрения содержания и характера осуществления перехода к шагу 4. Представляется, что этот аспект не вполне продуман соискателем или должен быть пояснен им. Во-вторых, хотелось бы получить от соискателя уточнение: в чем состоит «альтернативность» выделенных им двух моделей организационного развития МКОП «Севергрупп», первая из которых, «предполагает приближение всех бизнес-единиц к стадии ЖЦО компании ядра, то есть к стадии расцвета», а вторая – «направлена на достижение пика функциональности всех бизнес-единиц, которая характеризуется высокой развитостью всех шести управленческих компетенций» (С. 141-142).

Б) на стр. 147 соискатель отмечает, что «сравнивая модели организационного развития «роста к ядру» и «роста к пику» между собой, можно отметить, что последняя представляется как стратегия более сложная и продолжительная по времени реализации. В связи с этим соискателю следует уточнить, в каких случаях целесообразно применять только модель «рост к пику».

8) 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. Выполнены пилотные разработки проектов оценки создания конкурентных преимуществ российскими многопрофильными коммерческими организациями в промышленности (С. 157-165) (дополнения).

Рецензент. Соискателю следовало конкретизировать, хотя бы в виде 3-4 пунктов, в чем состоят преимущества предложенной им «методики оценки

экономических эффектов моделей организационных преобразований МКОП» относительно других методик, а также уточнить ограничения ее применения, возможные барьеры, которые могут препятствовать реализации разрабатываемых им пилотных проектов по созданию конкурентных преимуществ и сообщить о планах по реализации «выполненных им пилотных разработок проектов» оценки создания конкурентных преимуществ российскими МКОП.

9) Впервые 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 (С. 149-157) (дополнения).

Рецензент. Эмпирическая оценка факторов организационного развития, организационной зрелости и эффективности моделей организационного развития МКОП позволила соискателю установить, что «значимость факторов внедрения организационных моделей развития при разных стратегиях заметно различается» и установить, что для «стратегии «рост к ядру» наиболее значимыми оказались факторы «ОБУ» («обучение и наделение полномочиями»), «КММ» («эффективность и стабильность коммуникаций»), «СТК» («вовлеченность стейкхолдеров»), «УСТ» («поступательность и устойчивость изменений») и «МОТ» («уровень мотивации команды и агентов изменений»), а для стратегии «рост к пику» самыми весомыми оказались факторы «УСТ», «ЛИД» («лидерство»), «ОБУ», «СТК», «ВИД» (С. 151), однако соискателем не аргументирована практическая значимость введения факторов, определяющих выбор моделей организационного развития для МКОП ни в формулировке данного положения, выносимого на защиту, ни в тексте диссертации, что означает адресацию ему вопроса о практической значимости этого тезиса.

10) Разработана авторская 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. В отличие от

существующих методик впервые обосновано, что для промышленных многопрофильных коммерческих организаций важными являются критерии безопасности труда, производственной инфраструктуры, повышения эффективности операционной деятельности и снижения затрат (С. 166-175) (дополнения).

Рецензент. В отношении этого положения, выносимого на защиту, следует сделать несколько замечаний, в которых отмечается вклад автора и дискуссионность представления результатов исследования. Во-первых, изложенное в нем является частью п. 3.5. – «Методика организационной готовности к внедрению структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности», причем в названии этого подпункта явно не достаёт термина «оценка» (который вполне обоснованно фигурирует в тексте), то есть, вероятно, п. 3.5 должен был бы называться «Методика *оценки* организационной готовности к внедрению структурных изменений в МКОП»). Во-вторых, соискатель идентифицирует «ценность», «стратегию», «целеполагание», «вовлеченность», «организационную структуру», «клиентоориентированность», «систему учета», «возможность самостоятельного финансирования проектов стратегических изменений и «достижение окупаемости проектов стратегических изменений», «инфраструктура», «роль генерального директора», «риски стратегических изменений» иногда как «элементы» (С. 166–168), а иногда как «составляющие» (С. 169) (а не как «критерии»), предварительно сгруппировав их в три «направления оценки готовности бизнес-единиц к проведению структурных изменений» («анализ», «ответственность», «взаимодействие») в таблице 3.10 (С. 166).

В-третьих, эти три «направления оценки готовности бизнес-единиц к проведению структурных изменений» (С. 166, включая таблицу 3.10) соискатель предложил оценивать, используя трехступенчатую шкалу по 7-бальной шкале. Однако, предложив осуществлять «оценку каждого из представленных элементов» «по 7-бальной шкале исходя из трехступенчатой шкалы» («начальный уровень (1-2 балла)»; «развивающийся уровень (3-5 баллов)»; «продвинутый уровень (5-7 баллов)» (С. 166)), соискатель не пояснил, почему диапазон для первого уровня 2 балла, а для последующих по 3 балла (пояснения бы, возможно и не потребовались, если бы отмечалась если не равномерность, то рост диапазона баллов от уровня к уровню).

В-четвертых, считаем обоснованным предложение соискателя расширить эти «направления оценки...», дополнив их еще тремя «отражающими особенности проведения структурных изменений в промышленных бизнес-единицах МКОП» «направлениями», «определяющими организационную готовность к внедрению структурных изменений в МКОП» – «безопасность труда», «производственная инфраструктура» и «повышение эффективности операционной деятельности снижение затрат» (С. 169-170). Однако обращаем

внимание на то, что в указанном диапазоне страниц исследуется «Методика (оценки) организационной готовности к внедрению структурных изменений в МКОП», в то время как получается, следуя сформированному, что к «авторской методике оценки организационной зрелости» отнести в основном представленное в таблице 3.11 («Дополненная методика оценки уровня зрелости для промышленных бизнес-единиц МКОП») (С. 170) в которой приводятся «три критерия уровня организационной готовности» («безопасность труда, лидерство руководителей в области безопасности труда»; «производственная инфраструктура»; «повышение эффективности операционной деятельности и снижение затрат»).

Таким образом, несмотря на признание вклада автора отмечается несистемность в применении терминов и плавающий понятий аппарат: «направления», «показатели», «элементы», «составляющие», «критерии» («критерии уровня организационной готовности»), равно как и «направления оценки готовности бизнес-единиц к проведению структурных изменений» и «оценки уровня зрелости для промышленных бизнес-единиц МКОП» не являются тождественными друг другу и синонимизирующими друг относительно друга. Применение то одних, то других терминов в отношении одного и того же аспекта (или процесса) дезориентирует в понимании смысла изложенного. В результате создается впечатление, что соискатель усовершенствовал «методику оценки организационной готовности к внедрению структурных изменений в МКОП», расширив число направлений путем добавления «критериев уровня организационной готовности» (С. 170) (которые, кстати, чуть ниже на этой же странице диссертации именуются «тремя ключевыми показателями»). При этом можно было бы согласиться, с соискателем в идентификации «направлений оценки» (или «показателей»?) как критериев (при условии обоснования), но тогда каждому из них (существующих и дополненных им) надо придать соответствующую форму, которая отвечала бы содержанию и не препятствовала пониманию сути изложенного в данном разделе диссертации. Так, «безопасность труда», представленная в таблице 3.11 как «критерий уровня организационной готовности», но в пояснении уже определяемую как «характеристика» (С. 172), в «критериальном» виде, следуя из пояснений на этой же странице, следовало, по-видимому, понимать как «критерий роли лидерства в обеспечении безопасности труда» в МКОП. Аналогично, «производственную инфраструктуру», основываясь на тексте, изложенном на стр. 170–171, в том числе в таблице 3.1., видимо следует понимать как «критерий адаптивности и сбалансированности производственной инфраструктуры к структурным изменениям». «Повышение эффективности операционной деятельности бизнес-единицы МКОП», которое в таблице 3.11 также представляется «критерием...», а в пояснениях на стр. 171 – это уже «элемент», предположительно можно понимать, например, как «критерий эффективности

операционной деятельности и снижения затрат». Завершая это замечание, подчеркнем, что, судя по изложенному на стр. 165-175, соискатель обоснованно дополнил число направлений оценки организационной готовности к внедрению структурных изменений бизнес-единицы МКОП (как следует из данного фрагмента диссертации, в том числе из таблицы 3.12), и этот вклад также следует считать немаловажным, при условии корректного определения «направлений» как направлений, «критериев» как критериев и т. д. Хотя при этом то, что эти критерии были получены путем экспертных оценок и при их помощи удалось провести «Оценку организационной готовности к внедрению структурных изменений бизнес-единицы МКОП» (таблица 3.12), характеризует и практический вклад соискателя, хотя диссертант и не поясняет, какое влияние это нововведение оказало на выбор инструментов и как позволило повысить качество управления структурными изменениями МКОП. В то же время в диссертации есть аспекты, позволяющие судить о том, что соискатель если не разработал, то сформировал основы для «методики оценки организационной зрелости бизнес-единиц МКОП», но они расположены в гораздо более широком диапазоне страниц, чем представлены в этом положении на защиту.

11) 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. 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 (С. 113-123; 281-287) (*конкретизация*).

Рецензент. Признавая данное положение, выносимое на защиту, как содержательно значимое, отметим, что оно частично раскрывается в диапазоне указанных стр. 113–123 (п. 2.5) и стр. 281–287 (п. 5.6). При этом отметим, что соискатель не указывает на то, каков управленческий механизм формирования условий для достижения организационной амбидекстрии и как он реализуется в МКОП. В то же время рецензент частично находит ответ на

это замечание в параграфе 5.5 (на С. 264-284), основная цель которого определяется соискателем в форме цитирования фрагмента его статьи: «формирование оптимального набора инструментов для проведения структурных изменений, позволяющих МКОП достичь организационной амбидекстрии, а также определить, как организационная амбидекстрия влияет на конкурентоспособность МКОП» [176]» (с. 264). При этом считаем, что формулировать цель параграфа, цитируя статью (даже авторскую) не вполне корректно.

12) Доказано, что чем больше бизнес-единиц самостоятельно создают знания и технологии и передают их бизнес-единицам многопрофильных коммерческих организациях 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; 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 (С. 204-217) (*конкретизация*).

Рецензент. В отношении этого пункта хотелось бы получить от соискателя ответы на следующие вопросы: во-первых, как часто бизнес-единицы, входящие в МКОП не встроены в ее цепочку добавленной стоимости МКОП? Во-вторых, соискателю следовало бы уточнить о какой именно «эффективности бизнес-единиц, не инвестирующих в ИиР» идет речь и какой временной период имеется в виду. В-третьих, насколько целесообразно центральной фирме-ядру поддерживать инновационных реципиентов в рамках МКОП, а не прилагать стратегически важные управленческие усилия по развитию инновационной активности всех бизнес-единиц, входящих в ее состав, в том числе путем формирования «инновационной платформы», которая может обеспечить функционирование внутрихолдинговой системы трансфера технологий, тем более, что объектами трансфера технологий могут быть не только технические инновации, но и кадровые, финансовые, маркетинговые и т. п. В-четвертых, существует ли возможность «эмпирически обосновать» не только то, что «бизнес-единицам следует *стремиться* к созданию инноваций в рамках инновационных платформ», но и то, что исследованные российские МКОП имеют позитивный

опыт формирования и функционирования инновационных платформ в их рамках (при этом из текста на стр. 218-219, на которых приводится опыт АО «Северстали», запустившей «Платферрум» следует, что эта платформа выполняет преимущественно другие задачи, в том числе связанные с достижением безопасности при проведении сделок, хотя, как отмечается, ее функционирование и позволило повысить «адаптивность и гибкость систем создания ценности CNOs и VCCs»).

При этом отметим, что вывод соискателя о том, что «сочетание выгодных и нейтральных эффектов на производительность инноваций на уровне бизнес-единицы подразумевает, что внутрисетевые открытые инновации в целом выгодны для многоотраслевой фирмы, но это не исключает ситуации, когда некоторые подразделения получают больше преимуществ от внешних сетей, чем от внутренних» (С. 220), представляется содержательным и достойным для представления его в качестве пункта, характеризующего вклад диссертанта в развитие системы представлений об особенностях развития инноваций в МКОП.

13) 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. С использованием имитационной модели эмпирически обосновано: 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 (С. 267-284; 286-287) (*конкретизация*).

Рецензент. А) Соглашаясь с соискателем в том, что портфель инструментов при проведении структурных изменений должен формироваться с учетом достигнутого каждой бизнес-единицей уровня организационной зрелости (что создает условия для повышения экономической эффективности всего МКОП при реализации этих структурных изменений), рецензент затрудняется в признании утверждения о том, 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», без уточнения того, что речь идет об экономической эффективности от реализации тех или иных структурных изменений. Соискателю следовало бы сделать уточнения относительно того, что он понимает под экономической эффективностью, поскольку складывается впечатление что «экономическая эффективность» для соискателя некий абсолютный показатель, демонстрирующий всесторонний успех, а между тем для измерения экономической эффективности применяются разные методы и хрестоматийно экономическую эффективность определяют в целом показатели производительности факторов производства (...), поэтому целесообразнее говорить о том, что успешная реализация тех или иных проектов может способствовать росту тех или иных показателей экономической эффективности (в тот или иной период времени). Со своей стороны, рецензент, стремясь оказать поддержку соискателю, склонен предположить, что соискатель имел в виду, например, следующее: «доказано, что использование портфеля инструментов для проведения структурных изменений, учитывающего уровень организационной зрелости каждой бизнес-единицей МКОП, при проведении структурных изменений будет способствовать росту экономической эффективности МКОП».

Б) Рецензент предлагает соискателю пояснить и следующее: как следует модифицировать предлагаемые им методики в условиях высокой неоднородности организационной зрелости бизнес-единицы, входящих в МКОП?

14) Разработан 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 (С. 225-231; 234-267) (*конкретизация*).

Рецензент. Соискатель проделал значительную работу по разработке механизма внедрения структурных изменений в МКОП, обосновывая разработанный им механизм путем анализа литературы, изучения опыта нескольких российских МКОП, активно используя анкетирование и

экспертные опросы для уточнения ситуации, формулируя гипотезы и осуществляя их проверку гипотез и формулирования выводов и, в целом, достиг поставленной в диссертационном исследовании цели. При этом если бы соискателю удалось схематично визуализировать функционирование этого механизма, результативность проведенного исследования была бы в большей степени понятна. При этом полагаем, что соискатель недостаточно внимания уделил значимости обратных связей и интерактивности в формировании механизма внедрения структурных изменений в МКОП, которая могла бы реализовываться и в горизонтальном, и в вертикальном измерениях.

3) Диссертация «Стратегическое управление структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности» в целом обладает внутренним единством: логична по своей структуре, последовательна в представлении и решении поставленных задач.

Структура и объем работы определяются целью и поставленными задачами диссертации. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы из 486 наименований, списка иллюстративного материала и 8 приложений. Текст диссертации изложен на 387 страницах, содержит 46 рисунков и 68 таблиц.

4) обоснованность положений и выводов диссертации «Стратегическое управление структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности» подтверждается следующими аргументами:

а) в диссертационном исследовании вполне обоснованно применены методы системно-исторического, стратегического, качественного и количественного анализа;

б) информационно-эмпирическую базу исследования составили отчетные данные консалтинговых компаний, данные, собранные в ходе проведения анкетирования и экспертных оценок;

в) апробация основных положений и результатов работы, исходя из указанного на стр. 21, произошла в результате участия соискателя в значительном количестве солидных конференций (14 конференций различного уровня). Однако 12 конференций, в которых принимал участие соискатель, проводились в Финансовом университете, что несколько снизило результативность апробации результатов диссертационного исследования, так же, как и то, что последняя конференция, на которой были представлены основные положения и результаты работы соискателя, состоялась практически два года назад, в апреле 2023 года.

Достоверность результатов, полученных Колобовым Александром Владимировичем, обусловлена применением в основе авторских положений известных, проверяемых данных, фактов, а также подтверждена автором экспериментальным путем.

Проводя исследование, соискатель, судя по библиографическому списку, изучил достаточное количество источников литературы (486 источников), при

этом практически в каждой из глав и параграфов соискатель приводит существенный обзор исследований, систематизируя их. Однако следует обратить внимание на то, что лишь 12,34% источников, указанных в библиографическом списке, датируется 2019–2024 годами (не считая публикаций самого соискателя). Вместе с тем рецензент считает, что использование данных из Википедии на стр. 28 не вполне соответствует уровню докторской диссертации, но отдает должное диссертанту в том, что этот источник не приведен в библиографическом списке.

5) результаты диссертации Колобова А. В.

Соискатель указал, что: результаты исследования использованы в практической деятельности Правительства Вологодской области, АО «Силловые машины», ООО «АИМ Менеджмент», АО «Стойленский ГОК», АО «Северсталь Менеджмент»; материалы диссертации использовались Департаментом менеджмента и инноваций Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании некоторых учебных дисциплин; апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами (С. 22-26).

6) диссертация содержит сведения о личном вкладе Колобова А. В. в науку, который выразился: во-первых, в достаточной степени аргументированном формулировании цели, задач диссертационного исследования, его объекта и предмета; во-вторых, в концептуальном анализе теоретических материалов и эмпирической информации по теме диссертации; в-третьих, в умении диссертанта применять современные методы исследования, планировать исследовательскую работу, обобщать и структурировать теоретические знания, систематизировать результаты исследований; в-четвертых, в стремлении получить значимые на практике результаты; в-пятых, в подготовке и публикации результатов исследования. Указанное позволяет судить о том, что соискатель продемонстрировал обладание системными знаниями по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности.

7) Материалы или отдельные результаты, заимствованные Колобовым А. В. из чужих текстов (работ), графический и табличный материал оформлены в тексте диссертации надлежащим образом с указанием источника заимствования (или авторства).

Соискатель отметил, что теоретическая значимость проделанной им работы и представленной в диссертационном исследовании «заключается в развитии и дополнении ряда концептуальных положений теории организации, теории жизненного цикла и инструментов стратегического управления

изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности и обусловлена получением важных выводов, имеющих существенное значение для дальнейших исследований в этой области» (С. 17, 18-19).

Соискатель подчеркнул практическую значимость диссертационного исследования, отметив, что она заключается «в разработке концепции комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, обеспечивающей достижение ими наибольшей экономической эффективности, а также необходимого для многопрофильной организации баланса между устойчивостью и адаптационными способностями» (С. 19) и указал на значимость результатов исследования, которые могут быть использованы органами государственной власти, руководителями и собственниками компаний, российскими университетами (что детализировано на стр. 19-21).

8) основные научные результаты диссертации Колобова А. В. Соискатель указал, что им опубликовано 22 работы, 17 из которых опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России (С. 48–50 автореферата диссертации). При этом на стр. 26 автореферата диссертации соискатель уточнил в отношении 17 работ, опубликованных в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, что: общий их объем составил 19,06 п. л. (в том числе авторский объем – 11,4 п. л.); одна статья опубликована 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), а общий объем опубликованных работ составляет 24,23 п. л. (из них авторский объем – 13,23 п. л.).

Однако дополним, что только в пяти публикациях (9,1% от общего числа публикаций) автором является только соискатель. Судя по списку публикаций соискателя, представленного в автореферате и в списке использованных источников, им не было опубликовано монографий, что, конечно, не характеризует не соответствие требованиям, предъявляемым к докторским диссертациям, но наличие монографий свидетельствует о более высокой степени апробации результатов исследования, хотя в библиографическом списке на позиции 485 указывается публикация соискателя, написанная в соавторстве объемом в 170 страниц, но не указывается ее статус, которая могла бы быть идентифицирована как монография.

9) соискатель учёной степени Колобов А. В. представил к защите диссертационное исследование, которое в достаточной мере демонстрирует

то, что соискатель, овладев специальными знаниями и умениями по вопросам, связанным с исследованием вопросов стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, доказал наличие квалификационных способностей к дальнейшей самостоятельной научной деятельности в решении новых научных проблем отрасли науки.

Замечания и комментарии общего характера в дополнение к указанным выше

В дополнение к вышеуказанным замечаниям и комментариям, следует сделать несколько общих замечаний.

Во-первых, соискатель, что во многом следует поставить ему в заслугу, практически в каждом параграфе приводит объемный обзор позиций исследователей, но масштаб этого «массива» иногда преграждает путь к пониманию позиции соискателя (что означает замечание о необходимости более четко формулировать авторскую позицию). При этом соискатель редко вступает в дискуссию с цитируемыми им исследователями, однако и свои выводы практически не подвергает критическому анализу. Кроме того, в диссертации очень много цитат на опубликованные работы автора, что с одной стороны свидетельствует о том, что исследования соискателя апробированы, но при этом осложняет работу рецензента по выкристаллизовыванию идей соискателя, позволяющего оценить полноту сделанного им вклада в теорию и практику научной специальности, учитывая, что большая часть работ соискателя опубликована в соавторстве (как указывалось выше: 90% работ соискателя опубликованы в соавторстве).

Во-вторых, соискатель недооценивает значимость отраслевых особенностей МКОП, влияния корпоративной культуры, уделяет недостаточно внимания значению лидерства, а также вероятности сопротивления структурным изменениям и возникновения фактов оппортунистического поведения.

В-третьих, некоторые параграфы крайне малы по размеру, и написанное в них могло стать частью близлежащих параграфов. Так не пропорционально небольшим является параграф 1.2 «Особенности и тенденции в стратегии МКОП коммерческих организаций в промышленности» (С. 41–49), 1.3. «Корпоративный родительский стиль многопрофильных коммерческих организаций» (С. 449–56 – менее 7 страниц), в то время как многие другие достаточно объемны.

В-четвертых, при формулировании положений, выносимых на защиту, а также пунктов научной новизны соискателю следовало бы чаще придерживаться подходу к изложению результатов, согласно которому в каждом из пунктов отражалось бы и то, какую сформулированную проблему позволяет решить данный полученный результат.

В-пятых, текст диссертации, как и автореферата в недостаточной степени отредактирован, с точки зрения, того, что в нем присутствуют некорректности в окончаниях и в согласовании предложений и др.

Сделанные замечания не отменяют общей положительной оценки диссертации. Считаю диссертацию А. В. Колобова завершённым научным исследованием.

Исходя из изложенного, полагаю, что представленная к защите диссертация:

а) соответствует заявленной научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности и может быть допущена к защите.

б) в достаточной мере соответствует установленным критериям и требованиям.

Матковская Яна Сергеевна,
доктор экономических наук, доцент
« 7 » 03 2025 г.



Я.С.

и
итета
ухова
г.