

## **ОТЗЫВ**

**члена диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.102,  
доктора экономических наук, профессора Шарковой Антонины  
Васильевны (профиль научной специальности «Организация и  
управление в промышленности»)  
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)**

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).

Содержание диссертации полностью соответствует паспорту научной  
специальности 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».

Полагаю возможным допустить соискателя учёной степени к защите  
диссертации.

Отмечаю, что соискателем ученой степени Колобовым А.В. предложены  
существенные для науки и практики результаты:

- определено понятие многопрофильной коммерческой организации в  
промышленности как организации, объединяющей несколько

взаимосвязанных между собой или несвязанных бизнесов, где центральной организацией является промышленная компания;

- выявлены ключевые отличия организационного развития многопрофильной организации в промышленности;

- определены ключевые элементы комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности;

- выявлены факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративного родительского стиля в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности;

- доказано, что экономическая эффективность многопрофильных коммерческих организаций в промышленности зависит от обеспечения хозяйственной близости входящих в нее бизнес-единиц;

- предложена типология моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности по признакам стратегии развития;

- разработаны матрицы трансфера управленческих компетенций для каждой модели организационного развития;

- разработана и предложена методика оценки экономических эффектов моделей организационных преобразований многопрофильных коммерческих организаций в промышленности;

- выявлены факторы, определяющие выбор моделей организационного развития для многопрофильных коммерческих организаций в промышленности;

- разработана авторская методика оценки организационной зрелости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в промышленности;

- доказано, что для достижения наибольшей экономической эффективности МКОП управление структурными изменениями должно

обеспечивать необходимый баланс между устойчивостью и адаптационными способностями;

- доказано, что создание и передача знаний и технологий бизнес-единицам, которые самостоятельно их не создают, повышает эффективность бизнес-единиц;

- доказано, что обеспечение экономической эффективности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности зависит от портфеля инструментов для проведения структурных изменений;

- разработан механизм внедрения структурных изменений в многопрофильные коммерческие организации в промышленности.

Сформулированные научные положения являются научным достижением по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности (экономические науки), дополняющим новыми знаниями вопросы методологии стратегического управления структурными изменениями многопрофильных промышленных организаций.

Соискатель учёной степени Колобов А.В. ввел в научный оборот следующие новые научные результаты.

***Теоретические:***

- определено понятие многопрофильной коммерческой организации в промышленности, которая объединяет несколько как связанных между собой, так и несвязанных бизнесов, где центральная фирма-ядро является промышленной компанией;

- определены направления организационного развития многопрофильных компаний, выявлены ключевые отличия организационного развития многопрофильной коммерческой организации в промышленности;

- определены ключевые элементы комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности;

- выделены три типа моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций: «рост к ядру», «рост к пику», «рост к оптимуму».

***Методические:***

- выявлены факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративного родительского стиля в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности;

- эмпирически подтверждено влияние хозяйственной близости (организационной, технологической и социальной) бизнес-единиц на конкурентоспособность многопрофильных организаций в промышленности;

- 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»;

- выявлены факторы, определяющие выбор моделей организационного развития для многопрофильных коммерческих организаций в промышленности;

- доказано, что обеспечение экономической эффективности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности зависит от портфеля инструментов для проведения структурных изменений.

***Практические:***

- 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»;

- 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;

- доказано, что для достижения наибольшей экономической эффективности многопрофильной коммерческой организации в промышленности управление структурными изменениями должно обеспечивать необходимый баланс между устойчивостью и адаптационными способностями;

- доказано, что обеспечение экономической эффективности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности зависит от портфеля инструментов для проведения структурных изменений;

- разработан механизм внедрения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности.

Диссертация «Стратегическое управление структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности» обладает внутренним единством, что обусловлено использованием методов теоретического исследования с интеграцией эмпирических методов исследования. В качестве основных методологических приемов следует выделить использования системно-исторического анализа, качественных и количественных методов, стратегического анализа.

Обоснованность положений и выводов диссертации «Стратегическое управление структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности» подтверждена использованием в диссертации трудов отечественных и зарубежных авторов, занимающихся вопросами теории организации, экономических теорий фирмы, теории стратегического управления, теорий изменений, а также изучающих различные аспекты управления развитием многопрофильных коммерческих организаций в промышленности в современных экономических условиях.

В разрезе положений и вынесенных на защиту выводов обоснованность положений и выводов диссертации «Стратегическое управление структурными изменениями» подтверждена следующими аргументами:

- использованием системно-исторического анализа и осмыслением научных трудов зарубежных и отечественных ученых (М. Гулд, В. Кэмпбелл, М. Александр, Х. Хаканссон, Я. Йохансон и другие), развивающих формы влияния материнской компании на бизнес-единицы;

- использованием методов теоретического исследования (анализ и синтез, индукции и дедукции, восхождения от абстрактного к конкретному) совместно с эмпирическими методами исследования (наблюдение, сравнение, измерение, количественный анализ);

- использованием методов методологических приемов (системно-исторический анализ, стратегический анализ, методы исследования операций, эконометрический анализ данных);

- использованием и осмыслением научных трудов зарубежных и отечественных ученых (М. Гулд, В. Кэмпбелл, У. Баффет, И. Гурков и другие), развивающих вопросы формирования корпоративного родительского стиля;

- использованием глубинного интервью с менеджерами многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, проведением факторного анализа, регрессионного анализа выявлены факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративного стиля;

- использованием эмпирических методов доказано, что экономическая эффективность многопрофильных коммерческих организаций в промышленности зависит от обеспечения хозяйственной близости входящих в нее бизнес-единиц;

- использованием результатов опроса представителей многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, проведением анализа организационного развития предложена классификация моделей организационного развития;

- использованием моделирования российских многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, метода экспертных оценок сформирована новая схема оценки создания конкурентных преимуществ при реализации моделей;

- использованием результатов опроса, проведением эмпирических исследований выявлены факторы, определяющие выбор моделей организационного развития для многопрофильных коммерческих организаций в промышленности;

- использованием и осмыслением результатов экспертизы мировых консалтинговых компаний, сравнительного анализа (GMB) на основе принципов всеобщей производственной системы Toyota (T-TPS), экспертной сессии в онлайн-формате разработана авторская методика оценки организационной зрелости бизнес-единиц;

- использованием моделирования и трансформации бизнес-процессов доказано, что для достижения наибольшей экономической эффективности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности управление структурными изменениями должно обеспечивать необходимый баланс между устойчивостью и адаптационными способностями;

- использованием эмпирического анализа, производственной функцией Кобба-Дугласа, эконометрической модели 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 исследования и разработки;

- использованием результатов опроса и методов описательной статистики, регрессионного анализа для оценки экономической эффективности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности.

Результаты диссертации Колобова Александра Владимировича внедрены в практическую деятельность Правительства Вологодской области,

АО «Силловые машины», ООО «АИМ Менеджмент», АО «Стойленский ГОК», АО «Северсталь Менеджмент». В целях стимулирования внедрения структурных изменений в промышленности региона Вологодской области внедрена концепция комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных промышленных организаций. Внедрение разработанного механизма структурных изменений позволило многопрофильным коммерческим организациям в металлургической отрасли повысить эффективность развития производства высоких переделов. В практическую деятельность АО «Силловые машины» внедрены разработанные в диссертации рекомендации относительно совершенствования системы управления структурными изменениями за счет внедрения новых принципов системы управления организационной эффективностью, включающей развитие коммуникационной стратегии, развития связанности бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций. В практическую деятельность ООО «АИМ Менеджмент» внедрены разработанные в диссертации инструменты стратегических изменений. В практическую деятельность АО «Стойленский ГОК» внедрена разработанная в диссертации система управления организационной эффективностью многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. В практическую деятельность АО «Северсталь Менеджмент» внедрены разработанные в диссертации инструменты проведения структурных изменений за счет внедрения которых стимулируется внутренний спрос путем продвижения строительства с использованием металлоконструкций.

Диссертация содержит сведения о личном вкладе Колобова А.В. в науку, который выразился в проявлении системных, общих теоретических знаний по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности (экономические науки) в соответствии с темой диссертации.

Колобов А.В. ставит актуальные задачи, изучает различные научные источники, использует различные методологические приемы и на их основе



делает собственные выводы и предложения, значимые для теории и практики в области стратегического управления.

На современном этапе развития многопрофильные коммерческие организаций выполняют особую роль в обеспечении конкурентоспособности промышленности. В этой связи необходимо создание новых эффективных механизмов структурных изменений в промышленности. Как подчеркивает автор диссертации, важно учитывать, необходимость дальнейшего поиска путей повышения конкурентоспособности и результативности многопрофильных промышленных организаций. Это обуславливает необходимость разработки концепции и методологии стратегического управления структурными изменениями многопрофильных промышленных организаций за счет внедрения.

Разработанный автором механизм внедрения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности решает важную народнохозяйственную задачу.

Личный вклад Колобова А.В. заключается в самостоятельном формулировании актуальной темы работы, планировании цели и задач, предмета и объекта исследования, анализе и обобщении информации по теме диссертации в научной форме, планировании и проведении качественного и количественного анализа, апробации (внедрении) результатов диссертации.

Все материалы или отдельные результаты, заимствованные Колобовым А.В. из чужих работ, оформлены в тексте диссертации надлежащим образом с указанием источника заимствования.

Соискатель учёной степени Колобов А.В. указал, что лично им получены следующие результаты.

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.

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.

3. Эмпирически определены ключевые элементы комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности.

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.

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.

6. 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.

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.

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.

9. Впервые выявлены факторы, определяющие выбор моделей организационного развития для многопрофильных коммерческих организаций в промышленности.

10. Разработана авторская методика оценки организационной зрелости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающая оценку возможности успешного внедрения структурных изменений.

11. Доказано, что для достижения наибольшей экономической эффективности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, 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.

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 исследования и разработки.

13. Доказано, что достижение экономической эффективности многопрофильными коммерческими организациями в промышленности зависит от портфеля инструментов для проведения структурных изменений с учетом 17 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.

14. Разработан механизм внедрения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности.

Основные положения диссертационного исследования Колобова А.В. отражены в 22 научных публикациях общим объемом 24,23 п.л. (авторский объем – 13,23 п.л.), в том 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).

Пожелания и замечания по работе.

1. В исследовании некоторые предложенные методики основаны на результатах опроса и интервью, в этой связи учитывая экспертный характер исходных оценок, можно рекомендовать транслировать или верифицировать результаты на примере других многопрофильных коммерческих организаций в промышленности.

2. На рис. 5.1 выделены ключевые блоки механизма структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности (с.224). Раскрытие содержания отдельных блоков существенно различаются. Например, выбор форм и методов управления описывает построение системы вовлечения и развития персонала и не обосновывается. В работе не отражены взаимосвязи и согласования действий по ключевым блокам механизма.

3. Отдельные положения, выносимые на защиту, отражают более широко аспекты, включая элементы менеджмента, такие как организационные изменения и стратегический менеджмент.

Исходя из изложенного, полагаю, что представленная к защите диссертация Колобова Александра Владимировича на тему «Стратегическое управление структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности»:

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.

доктор экономических наук, профессор

Шаркова Антонина Васильевна

«22» 02 2025 г.

