

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный
округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского,
д. 82, стр. 1

ОТЗЫВ

члена диссертационного совета

Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Михалева Ильи Игоревича «Развитие организационной
культуры промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации»,
представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. Менеджмент

Актуальность темы диссертационного исследования. Цифровые преобразования стали неотъемлемой частью современной экономики. Они позволяют организациям увеличить эффективность своей работы, оптимизировать процессы и внедрить новые технологии. Однако, успешные цифровые преобразования требуют более глубокого изменения, которое затрагивает не только технологическую сферу, но и организационную культуру. Организационная культура играет важную роль в процессе стратегического управления. Она определяет ценности, нормы и поведение внутри организации. В контексте цифровых преобразований, организационная культура может стать как преградой для успешной реализации стратегии, так и инъекцией для прогресса. Она всегда была и будет важнейшим из факторов конкурентоспособности компаний.

Организационная культура, по сути, представляет собой баланс двух элементов – технологий и людей. Технологий не могут работать независимо, и поэтому, чтобы цифровой успех компании процветал, нужно во всех смыслах перестроить персонал, способный адаптироваться к трансформационным изменениям. Известные компании поняли, что конечным рычагом роста любой организации являются не технологии, рынки, конкуренция или продукт, а люди, составляющие ядро ее бизнеса, и без которых все усилия по внесению изменений бессмысленны.

Внедрение цифровых технологий в структуру управления промышленным предприятием неизбежно требует глубокого пересмотра и адаптации всех внутренних бизнес-процессов, а также привносит

необходимость в модернизации как самого процесса управления, так и корпоративной идентичности. Это задача, требующая постоянного и динамичного переосмысления подходов к управлению человеческими ресурсами с целью минимизации потенциальных рисков, которые может влечь за собой переход к цифровой экономике, как для самой организации, так и для ее сотрудников.

Таким образом, диссертационное исследование, направленное на изучение эволюции организационной культуры на промышленном предприятии в условиях его цифровой трансформации и разработку методических рекомендаций по формированию цифровой организационной культуры в нем, приобретает особую значимость.

Достоверность и научная обоснованность исследования. Теоретические положения диссертации базируются на всестороннем изучении трудов отечественных и зарубежных исследователей в области теории и методологии управления организационной культурой и цифровой трансформацией экономических систем. Автором использованы эффективные методики сбора и обработки исходной информации, репрезентативные данные о конкретных управленческих решениях на промышленных предприятиях, включенных в цифровую трансформацию, а также факторах и условиях, опосредующих процессы формирования и развития цифровой организационной культуры. Корректно использованы методы: теоретического, логического, сравнительного, ретроспективного анализа, формализации, количественной оценки, статистической обработки данных, моделирования, имитирования и др.

Достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждается грамотно поставленными и полностью достигнутыми целью и задачами исследования, актуальными и компетентно выбранными методами научного познания, высокой информативностью теоретической и эмпирической базы, апробацией и публикацией разработанных положений научной новизны. Предложенные научно-методические положения сформулированы с использованием принципа адаптивности, что позволяет осуществить их практическую интеграцию в деятельность конкретных промышленных предприятий. Основные положения, разработанные автором, неоднократно докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях, изложены в различных научных периодических изданиях.

Также достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждается самим содержанием и структурой диссертационного исследования. Работе присуща строгая последовательность и логика в изложении текста и структурировании работы, что позволило соискателю добиться целостности диссертации и обеспечить научную аргументированность всех положений и выводов. Представленные в работе положения

проиллюстрированы необходимыми рисунками и таблицами. Изложение ведется научным языком, научные положения сформулированы корректно.

Научная новизна диссертационного исследования. Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в формировании теоретико-методического и прикладного комплекса рекомендаций, нацеленных на повышение эффективности процессов цифровой трансформации бизнес – модели промышленных предприятий на основе развития цифровой организационной культуры.

Ключевые достижения автора, обеспечивающие обоснование научной новизны, представлены в следующих положениях:

- сформулировано уточненное определение цифровой организационной культуры. В отличие от существующих трактовок, она позиционируется как целостная система норм, правил, коммуникативных моделей и практик, интегрированных в цифровую среду и выступающих критическим фактором реализации цифровой трансформации. Эмпирически выявлены и систематизированы ее отличительные характеристики и структурные компоненты, ключевыми среди которых являются цифровая компетентность кадрового потенциала и уровень их вовлеченности в цифровые изменения. Доказано, что цифровая культура выполняет стратегическую функцию, непосредственно влияя на достижение конкурентных преимуществ и общую эффективность цифровизации;

- разработан методический подход к диагностике уровня зрелости цифровой организационной культуры и степени готовности промышленного предприятия к цифровому развитию. Ключевой особенностью подхода является применение бинарной оценки трансформационного эффекта по следующим структурным блокам: цифровая стратегия и организационная культура, персонал и клиенты, бизнес-процессы, технологии, данные и аналитики. Для классификации уровня цифровой зрелости разработана типология промышленных предприятий, на основе которой сформирована матрица цифровой зрелости. Результаты дуальной оценки служат основой для обоснования выбора стратегических приоритетов цифровой трансформации;

- предложена авторская методика оценки цифровой компетентности персонала промышленного предприятия, трактуемой как интеграция когнитивных, аксиологических и праксеологических компонентов. Данный подход направлен на обеспечение осознанного усвоения и применения цифровых компетенций, а также на интеграцию индивидуального опыта в процесс цифровой трансформации. В работе обосновывается ключевая роль компетентностной составляющей организационной культуры, поскольку успешная трансформация детерминирована трансформацией мышления и профессиональных практик сотрудников;

- разработан организационно-процедурный подход к управлению вовлеченностью персонала промышленного предприятия в контексте цифровой трансформации. Его ключевое отличие от существующих методик заключается в синтезе инструментов формирования организационной культуры, направленных на адаптацию к цифровым изменениям (создание соответствующего организационного климата, интеграция ценностей цифровой культуры в Кодекс поведения, проведение целевых корпоративных мероприятий), с методами кластерного анализа (k-средних) для типизации сотрудников. На основе выделенных кластеров — нормативной, добровольной и потенциальной вовлеченности — была предложена типология персонала: «цифровой консерватор», «цифровой прагматик», «цифровой активист», «цифровой проактивист». Для каждого типа разработан комплекс адресных мероприятий по повышению уровня вовлеченности;

- предложена модель интеграции цифровой организационной культуры в систему управления цифровой трансформацией промышленного предприятия. Модель базируется на идентификации ключевых стимулов (триггеров) трансформации, классифицированных по аспектам человеческого потенциала (духовные, физические, умственные, эмоциональные), и включает комплекс рекомендаций по развитию данной культуры с учетом ее уровней и инструментария. Применение предложенного подхода направлено на формирование в рамках предприятия среды, которая способствует утверждению цифровых ценностей, развитию соответствующих компетенций и становлению моделей ответственного цифрового поведения, что в конечном итоге ориентировано на достижение целей цифрового развития.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость диссертационного исследования обусловлена формированием комплексного теоретико-методического инструментария развития организационной культуры промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации. Разработанные методические подходы расширяет и углубляет современную теорию менеджмента, предлагая системный подход к развитию организационной культуры, повышающей эффективность управления процессами цифровизации на промышленных предприятиях. Особое значение имеет выявление инструментов обеспечивающих вовлеченность персонала промышленного предприятия в процессы цифровой трансформации, способствующих повышению эффективности принятия управленческих решений, устойчивому развитию предприятий. Результаты исследования дополняют научное понимание природы формирования и развития организационной культуры, а также вносят вклад в методологию оценки эффективности процессов цифровой трансформации бизнес - моделей.

Практическая значимость работы заключается в разработке научно обоснованных рекомендаций и инструментов, которые могут быть

непосредственно применены промышленными предприятиями. Представленные инструменты способствуют совершенствованию практики цифровой трансформации бизнес – процессов, повышения эффективности принимаемых управленческих решений на основе развития организационной культуры. Кроме того, результаты исследования могут использоваться при формировании и корректировке регламентов цифровой трансформации, а также выборе моделей организационного поведения персонала, участвующего в данных процессах. Предлагаемые методики и рекомендации способствуют повышению качества управления на промышленных предприятиях

Дискуссионные вопросы и замечания. Признавая актуальность темы исследования, научную новизну и практическую значимость его основных результатов, следует отметить вместе с тем, что ряд положений настоящей работы являются, на наш взгляд, спорными, требуют дискуссии и уточнения:

- в разделе 1.1 автор делает обоснованный вывод о том, что м организационная культура выступает эффективным инструментом управления бизнес – процессами предприятия и его деятельностью в целом, а также выделяет ключевые ориентиры формирования и развития организационной культуры промышленного предприятия (рисунок 5 диссертации). Следовало бы более подробнее раскрыть содержание данных направлений и пояснить их роль в цифровой трансформации промышленных предприятий;

- заслуживает внимания представленный в диссертационном исследовании образ цифровой организационной культуры (рисунок 16 диссертации). В тоже время автору следовало бы пояснить, в чем сущность и принципиальное отличие выделенного в этом «портрете» цифрового корпоративного климата;

- разделяем позицию автора в том, что успешные практики цифровой трансформации на отечественных и зарубежных предприятиях напрямую коррелируют с сильной (развитой) цифровой организационной культурой.

В тоже время, работа была бы более системной, если бы автор раскрыл содержание рисков, которые несет цифровая трансформация промышленного предприятия и развитие цифровых моделей организационной культуры в нем.

Отмеченные замечания и дискуссионные моменты имеют, преимущественно, частный характер и не ставят под сомнение основные результаты диссертационного исследования в целом.

Целесообразно допустить диссертацию до защиты на заседании диссертационного совета.

Вывод: Диссертация Михалева Ильи Игоревича «Развитие организационной культуры промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития экономической науки и практики, что соответствует требованиям Положения о

присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763, приказ об изм. № 02-1313 от 10.07.2025; приказ об изм. 02-1794 от 17.09.2025), а Михалев Илья Игоревич заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Член диссертационного совета РАНХиГС

доктор экономических наук, профессор,

профессор кафедры финансов и кредита

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

« 18 » 11 2025 г.



Ершова Ирина Геннадьевна

И. Г. Ершова

А. А. Чинакина

305040, г. Курск, ул. Челюскинцев, 19,

Телефон: 8 (4712) 22-26-50

Адрес сайта организации: <https://swsu.ru>

E-mail: ershovairgen@yandex.ru