

В диссертационный совет ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82

ОТЗЫВ

члена диссертационного совета

Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации на диссертацию Полевой Елены Владимировны «Адаптация организационных структур управления в изменяющемся бизнес-пространстве», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования

Трансформация бизнес-пространства требует от компаний адаптационных изменений, обеспечивающих гибкость, устойчивость и защиту от негативных воздействий. Такие преобразования - необходимое условие устойчивого развития и поддержания конкурентоспособности организации. Ключевой фактор успешной адаптации — не столько приспособление к внешним изменениям, сколько внутренняя адаптивность компании, то есть способность внедрять преобразования на микроуровне. При этом организационная структура управления, будучи одним из наименее гибких элементов системы, требует особого внимания: ее неадаптивность становится барьером для дальнейшего развития компании.

Следует отметить, что в самой диссертации обоснование актуальности темы выстроено вполне логично:

Во-первых, подтверждается необходимость адаптационных процессов в компании, обусловленная нарастающей турбулентностью бизнес-пространства. Поскольку адаптация должна охватывать все элементы и подсистемы организации,

особое внимание предлагается уделить структуре управления — одному из наименее гибких компонентов системы.

Во-вторых, подчеркивается ключевая роль организационной структуры управления в функционировании компании. В условиях динамично изменяющейся бизнес-среды неадаптивная структура становится существенным барьером для дальнейшего развития организации. Это актуализирует вопрос о характеристиках организационных структур, способствующих повышению их адаптивности.

В-третьих, отмечается недостаточная разработанность проблемы в научной литературе. Несмотря на значимость вопроса, до сих пор отсутствует комплексный подход к решению проблемы адаптации и адаптивности организационных структур управления; практически нет исследований, рассматривающих взаимосвязанно виды структур, факторы, влияющие на их формирование и ключевые параметры, характеризующие их эффективность.

Таким образом, совокупность указанных обстоятельств убедительно обосновывает актуальность темы диссертационного исследования.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, их достоверность

Степень обоснованности научных результатов диссертационного исследования и их достоверность зависят, прежде всего, от структуры, логики диссертации, методики исследовательской работы и степени апробации.

Логика рассматриваемого диссертационного исследования полностью соответствует поставленной цели и сформулированным задачам, направленным на ее решение. Компоновка рукописи позволила соискателю логично изложить результаты своей работы. Диссертация состоит из введения; основной части, представленной тремя главами, заключения, списка литературы и приложений.

Все части диссертационного исследования логично связаны. В результате анализа и обобщения всего того, что было сформулировано учеными в этой

области, приведена авторская точка зрения на понятие «организационная структура управления», систематизацию видов структур, принципов формирования и совершенствования организационных структур. Все это явилось основой исследования. Бизнес-пространство было рассмотрено с точки зрения его структуры и иерархии влияния его факторов на деятельность компаний, что в дальнейшем прослеживается в иерархии факторов, влияющих на структуры управления. Эти факторы выявляются, систематизируются и ранжируются. В дальнейшем проранжированные факторы и предлагаемый методический подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления используются для разработки нейросетевой модели, связывающей факторы, влияющие на организационные структуры, параметры, характеризующие ее адаптивность, виды структуры управления и направления ее совершенствования. Эти направления были систематизированы, что важно для дальнейшего принятия управленческих решений с использованием разработанной модели. Они показывают, как можно сделать структуру управления более адаптивной, как изменяя отдельные параметры можно достичь ее большей адаптируемости.

Использование российских и зарубежных аналитических и статистических материалов, хорошее знание и владение теорией и методологией научного анализа обусловили научную достоверность и обоснованность результатов, полученных соискателем. Научные положения, выдвинутые соискателем в диссертации, сформулированы убедительно и обоснованно, аргументированы таблицами и рисунками.

С точки зрения апробации результатов исследования, диссертация Полевой Е.В. не вызывает сомнений. Помимо 13 публикаций общим объемом 8,66 п.л., в том числе 8 работ, опубликованных в рецензируемых изданиях Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования РФ (2 публикации - K1 (RSCI, ядро РИНЦ, Белый список), 4

публикации - К2) и 3 публикаций в изданиях, индексируемых международными базами данных, результаты исследования были представлены на научно-практических конференциях. Теоретические положения и практические рекомендации были апробированы в учебном процессе. Рекомендации, разработанные автором диссертации, были использованы в практической деятельности российских компаний.

Таким образом, степень обоснованности и достоверности научных положений, выдвигаемых соискателем, выводов и рекомендаций, содержащихся в рецензируемой работе, не вызывает сомнений.

Основные результаты исследования и их научная новизна

Представленное диссертационное исследование содержит результаты, обладающие научной и практической значимостью, что нашло отражение в положениях, выносимых на защиту. Можно отметить наиболее значимые из них:

- 1) в ходе исследования были выявлены и сгруппированы факторы, влияющие на изменение организационных структур управления. Среди них выделены следующие группы: факторы общего характера, непосредственно влияющие на изменение структур управления; факторы, связанные с изменениями, происходящими в производственной структуре компании; факторы, обусловленные изменением системы управления; факторы, хоть и влияющие на изменение структуры управления, но в целом, сами определяемые ею, и факторы, обусловленные изменением внешней среды. В процессе установления степени воздействия факторов на изменение организационных структур было проведено их ранжирование. В этих целях были использованы методы экспертных оценок и парного сравнения. Результаты ранжирования позволили сделать вывод, что наибольшее воздействие на структуры управления оказывают такие факторы, как:

размеры, сложность и масштаб деятельности компании; цели, стратегии, принципы функционирования компании; вид деятельности и уровень специализации деятельности компании;

- 2) разработан и обоснован методический подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления. Для этого была проведена систематизация видов адаптации структур управления, они были сгруппированы в соответствии со следующими признаками: характером стратегии адаптации, степенью охвата, целевой ориентацией, степенью радикальности и содержанием адаптации. Выявлены основные характеристики организационных структур управления и разработана шкала оценки уровня их адаптивности. Использование экспертного метода позволило оценить уровень адаптивности основных видов структур к условиям изменяющегося бизнес-пространства и проранжировать их в зависимости от этого уровня. Разработанный методический подход дает возможность определить адаптивные свойства как иерархических, так и органических структур управления, оценить уровень их адаптивности и выявить среди них самые адаптивные. Установлено, что основой успешного развития компаний в условиях турбулентности бизнес-пространства является использование органических структур или изменение отдельных параметров иерархических структур с целью повышения их адаптивности. Адаптация должна осуществляться при использовании любой структуры, как традиционной иерархической, так и органической, путем формирования новых структур управления или повышения адаптивности уже существующих. Рекомендуемый подход к оценке адаптивности структур позволит специалистам лучше понять их сильные и слабые стороны, принимать осознанные управленческие решения в условиях турбулентности и неопределённости, выбирать подходящие типы структур управления и повышать их адаптивность путем корректировки

отдельных параметров;

- 3) предлагается оригинальная модель взаимосвязи видов организационных структур управления, факторов, их определяющих, и параметров, их характеризующих. В целях ее реализации была написана программа с помощью языка программирования Python. Однако научная новизна заключается именно в самой идее модели, программа использовалась в качестве инструмента для воплощения идеи автора. Каждый из восемнадцати исследуемых видов организационных структур управления был охарактеризован соответствующим набором из 41 фактора и параметра. То есть в модели комплексно интегрируется практически все, что в современных условиях определяет вид структуры управления и направления ее совершенствования с целью приспособления к условиям изменяющегося бизнес-пространства. Разработанная модель представляет собой комплексный инструмент для анализа, оценки и совершенствования организационных структур управления с учетом влияния различных факторов и параметров.

Дискуссионные вопросы и замечания

Несмотря на целостность и убедительную аргументацию представленного исследования, в рамках научной дискуссии целесообразно обозначить несколько моментов, требующих, на наш взгляд, пояснения и уточнения:

- Хотя экспертные оценки удобны и широко распространены, их точность зависит от профессионализма и объективности привлечённых экспертов. Несоответствие мнения экспертов реальности может приводить к искажённым оценкам адаптивности. Следует уточнить, какие чёткие критерии отбора экспертов использовались, чтобы избежать угрозу предвзятости и снижения репрезентативности полученной информации, и насколько обоснован был состав

и количество экспертов для формирования обоснованных выводов в области выбора и оптимизации структур управления.

- Большинство параметров адаптивности, представленных в исследовании, носят качественный характер, что затрудняет их точное измерение и сопоставление. В результате для оценки их уровня использовалась пятибалльная шкала (стр. 137, 142 диссертации), что упростило восприятие и применение подхода на практике. Однако используя пятибалльную шкалу оценки, автор сужает глубину анализа. Более тонкая градация (например, десятибалльная шкала) позволила бы точнее фиксировать различия между видами структур и давать более тонкие рекомендации по адаптации. Следовательно, требует дополнительной аргументации предлагаемая шкала оценки уровня адаптивности организационных структур управления.

- Эмпирическая часть исследования должна была представлена большим количеством конкретных примеров использования разработанной нейросетевой модели.

Поставленные вопросы не умаляют значимости проведенного исследования, а, напротив, открывают перспективные направления для дальнейшего развития предложенных подходов, углубляя его методологические основания и расширяя область практического применения. Диссертационное исследование заслуживает высокой оценки и может быть рекомендовано к защите на заседании диссертационного совета.

Заключение: Диссертация Полевой Елены Владимировны «Адаптация организационных структур управления в изменяющемся бизнес-пространстве» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития науки и практики в сфере менеджмента, 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 Полевая Елена Владимировна заслуживает присуждения ей ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Член диссертационного совета РАНХиГС
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры маркетинга и бренд-менеджмента
Факультета маркетинга, Института управления
ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»



Виктор Глебович Антонов

«23» декабря 2025 г.

119571, г. Москва, проспект Вернадского, 82

Телефон: +7 (495) 434-50-48,

Электронная почта: antonov-vg@ranepa.ru



ЗАВЕРЯЮ
УЧЕНЫМ СЕКРЕТАРЬ

РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАРОДНОГО
ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «РАНХиГС»