

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего
образования «Российская академия
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации»,
доктор экономических наук, профессор
А.М. Марголин



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»**

Диссертация «Развитие организационной культуры промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации» выполнена на кафедре менеджмента и управления персоналом Среднерусского института управления - филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

В период подготовки диссертации соискатель Михалев Илья Игоревич работал в ООО «ВКО Медпром» в должности руководителя проектов.

В 2021 году Михалев Илья Игоревич окончил федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по специальности 40.05.01 «Правовое обеспечение национальной безопасности», с присвоением квалификации – юрист. Номер диплома № 107724 5849369, регистрационный номер 140-8995, выдан 20 октября 2021 года.

В 2021 году Михалев Илья Игоревич поступил в аспирантуру Среднерусского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика», диплом об окончании аспирантуры № 107724 0595317, регистрационный номер 140-057А, выдан 18 октября 2024 года.

Справка о сдаче кандидатских экзаменов выдана Среднерусским институтом управления – филиалом федерального государственного

бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» №140/18-2024/67 от 13 ноября 2024 г.

Научный руководитель – Головина Татьяна Александровна, доктор экономических наук, профессор, основное место работы - Среднерусский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», заведующий кафедры «Менеджмент и управление персоналом».

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования. В условиях развития цифровой экономики использование современных информационных технологий является важнейшим фактором эффективного функционирования современных промышленных систем. Переход к цифровым технологиям на разных стадиях жизненного цикла разрабатываемых и производимых изделий и повсеместная реорганизация, реструктуризация и трансформация бизнес-процессов вносит корректирующие изменения в деятельность всех структур организации и оказывает влияние на процессы планирования, управления, обеспечения и улучшения качества. Успех цифровизации во многом определяется не только эффективностью производственной деятельности, но и использованием новых управленческих цифровых технологий, наличием у персонала цифровых компетенции и желания участвовать в трансформационных процессах. Традиционные подходы к корпоративной культуре, выступающей в качестве объекта управления внутриорганизационным взаимодействием персонала, все менее отвечают требованиям современного цифрового мира и его тенденциям. Интенсивное развитие технологий и инноваций в деятельности промышленных предприятия, их активное внедрение в трудовой процесс, регулярное обновление сопровождаются рядом вызовов и требуют своевременной адаптации специалистов к цифровым рабочим условиям. Организационная культура в современных условиях становится фактором успеха цифровых преобразований. В этой связи возникает объективная необходимость формирования цифровой организационной культуры, способной отвечать вызовам современного цифрового мира, обеспечивающей адаптацию сотрудников к новым бизнес – моделям и развивающую готовность персонала к внедрению цифровых технологий в деятельность промышленного предприятия.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну:

1. Уточнено определение цифровой организационной культуры, которое в отличие от существующих, рассматривается как система норм, правил, способов и форм коммуникаций, сформированных в цифровой среде и необходимых для реализации цифровой трансформации предприятия. С позиции автора, к базовым компонентам цифровой организационной культуры отнесены цифровая компетентность и уровень вовлеченности персонала в цифровые преобразования (п.11 Паспорта специальности 5.2.6).

2. Разработан методический подход к оценке уровня зрелости цифровой организационной культуры и готовности промышленного предприятия к цифровому развитию, отличающийся бинарной оценкой трансформационного эффекта с выделением блоков: цифровой стратегии и организационной культуры, персонала и клиентов, бизнес - процессов, технологий, данных и аналитики. Для определения уровня зрелости цифровой культуры предложена типизация промышленных предприятий с последующим формированием матрицы цифровой зрелости. Полученные в результате дуальной оценки показатели являются базисом для выбора стратегических направлений цифровой трансформации (пп. 11; 26 Паспорта специальности 5.2.6).

3. Предложена авторская методика определения цифровой компетентности персонала, как комбинации знаниевых, ценностных и деятельностных характеристик сотрудника промышленного предприятия, позволяющая обеспечить осознанность освоения и применения цифровых компетенций и индивидуального опыта в осуществлении цифровой трансформации. Авторский подход включает систему индикаторов цифровой компетентности, анкету для опроса респондентов, методику Черчмена-Акоффа для упорядочивания ценности и важности цифровых компетенций, что позволило уточнить и расширить группы компетенций цифровой трансформации (п.11 Паспорта специальности 5.2.6).

4. Разработан организационно-процедурный подход к обеспечению вовлеченности персонала промышленного предприятия в процессы цифровой трансформации. В отличие от существующих, авторский подход основан на внедрении традиционных элементов организационной культуры (формирование благоприятствующего цифровой трансформации климата, закрепление философии цифровой организационной культуры в Кодексе поведения организации, корпоративные мероприятия, направленные на принятие сотрудниками ценностей цифровой трансформации), а также кластерном анализе с применением метода k- средних и выделением нормативной, добровольной и потенциальной вовлеченности сотрудников, что позволило провести типизацию поведения персонала с позиции его вовлечения в цифровые процессы: цифровой консерватор; цифровой прагматик; цифровой активист; цифровой проактивист и предложить мероприятия по повышению вовлеченности в процессы цифровой трансформации каждого выделенного типа сотрудников (п.11 Паспорта специальности 5.2.6).

5. Предложена модель интеграции цифровой организационной культуры в систему управления цифровой трансформацией промышленного предприятия, основанная на идентификации выделенных стимулов (триггеров) цифровой трансформации (духовные, физические, умственные и эмоциональные стимулы персонала) и комплексе рекомендаций по развитию цифровой организационной культуры промышленного предприятия с выделением ее уровней и инструментов. Авторский подход обеспечит создание на промышленном предприятии среды, формирующей у персонала

приверженность к цифровым ценностям, способствующей развитию цифровых компетенций и формирующей модели ответственного цифрового поведения в целях цифрового развития (пп. 11; 26 Паспорта специальности 5.2.6).

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в том, что развит теоретико-методический и прикладной инструментарий по развитию организационной культуры промышленного предприятия, позволяющий обеспечить процесс оценки культурных особенностей организации для создания базиса дальнейших цифровых преобразований. Научная новизна подтверждается авторскими алгоритмами и моделями. Предложенные методические рекомендации имеют потенциал для широкого внедрения с высокой перспективной практической ценностью.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке методических подходов, применение которых позволяет в значительной мере реализовать процессы цифровой трансформации промышленного предприятия. Рекомендации и предложения в дальнейшем могут быть использованы в деятельности промышленных предприятий для разработки и корректировки стратегии и программ цифрового развития с учетом компетенций и ценностных ожиданий персонала. Материалы диссертационного исследования могут применяться образовательными организациями высшего образования в рамках дисциплин «Организационная культура», «Организационное поведение».

Теоретическая значимость диссертационного исследования определяется результатами группировки, обособления и развития методов, моделей управления организационной культурой промышленного предприятия, теоретическим обоснованием влияния организационной культуры на успех цифровых преобразований, а также развитием теории управления цифровой организационной культурой в виде разработки оригинального научно-методического подхода к интеграции организационной культуры в систему управления цифровой трансформацией промышленного предприятия.

Степень достоверности положений и результатов проведенных исследований. Научная достоверность и обоснованность исследования гарантируется концептуальной опорой на широкий спектр исследований отечественных и зарубежных ученых, тщательным обзором научной литературы по теме исследования, применением валидных научных методов, критическим анализом проблем управления организационной культурой в условиях цифровой трансформации предприятия и корректным обобщением полученных результатов. Автор опирался на обширную теоретическую базу и провел сопоставительный анализ существующих методов управления организационной культурой предприятия. Теоретические положения, выводы и практические рекомендации подкреплены расчетами, аналитическими таблицами и графическими иллюстрациями, релевантными цели и задачам исследования.

Апробация результатов диссертации. Результаты диссертационного исследования представлялись и обсуждались в рамках научных докладов на следующих научно-практических конференциях: Всероссийской очной научно-практической конференции (г. Орел, 03 декабря 2021 года) «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления»; Всероссийской научно-практической конференции (г. Орел, 01 декабря 2022 года) «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления»; Всероссийской научно-практической конференции (г. Орел, 07 декабря 2023 года) «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления»; Международной научно-практической конференции (г. Самара, 16 ноября 2023 года) «Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики»; Международной научно-практической конференции (г. Москва, 19 марта 2024 года) «Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами».

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают 25 научных публикаций общим объемом 75,85 печатных листа (авторский вклад – 10,16 п.л.), в том числе 1 научную статью, опубликованную в издании из перечня журналов, утвержденного решением Ученого совета РАНХиГС, 1 статью, опубликованную в издании, индексируемом в международной базе цитирования Scopus, 8 научных статей, опубликованных в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Публикации в рецензируемых научных изданиях:

А. Статьи в изданиях, индексируемых международными базами данных:

1. Mikhalev I. Concept of forming the digital strategy for business structure development / Avdeeva I., Mikhalev I. // В сборнике: Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure & Service DTMISS 2022. Conference proceedings. Springer Nature Switzerland AG, 2023. С. 801-815 (0,6 п.л., авт – 0,3).

Б. Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук:

2. Михалев И.И. Стратегия цифровой трансформации экономических систем / Чернявская С.А., Михалев И.И., Мусостов З.Р. // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 43 (5). С. 339-345 (0,7 п.л., авт – 0,23) (журнал из перечня ВАК, К2).

3. Михалев И.И. Управленческие инновации в условиях цифровизации деятельности бизнес-структур / Горбова И.Н., Михалев И.И., Суханов Д.А. // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 42 (4). С. 89-94 (0,6 п.л., авт – 0,2) (журнал из перечня ВАК, К2).

4. Михалев И.И. Современные особенности цифровой трансформации процессов управления экономическими системами различного уровня /

Адаменко А.А., Михалев И.И., Горяинов В.В. // Вестник Академии знаний. 2022. № 53 (6). С. 399-403 (0,6 п.л., авт – 0,2) (журнал из перечня ВАК, К2).

5. Михалев И.И. Стратегия цифровой трансформации организации / Адаменко А.А., Михалев И.И. // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1 (45). С. 10-16 (0,6 п.л., авт – 0,3) (журнал из перечня ВАК, К2).

6. Михалев И.И. Концептуальные аспекты стратегического управления процессами цифровой трансформации бизнес-структур / Адаменко А.А., Михалев И.И., Кумпилов Н.Т. // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 529-534 (0,7 п.л., авт – 0,23) (журнал из перечня ВАК, К2).

7. Михалев И.И. Цифровая корпоративная культура как инструмент стратегического управления предприятием / Репичев А.И., Михалев И.И. // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52). С. 529-532 (0,5 п.л., авт – 0,25) (журнал из перечня ВАК, К2).

8. Михалев И.И. Развитие организационной культуры предприятия в условиях цифровой трансформации / Михалев И.И. // Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (63). С. 617-622 (0,7 п.л.) (журнал из перечня ВАК, К2).

Г. Статьи в изданиях, рекомендованных Ученым советом Академии:

9. Михалев И.И. Цифровая организационная культура промышленного предприятия / Михалев И.И. // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. № 4 (19). С. 182-205 (0,8 п.л.) (журнал из перечня ВАК, К2).

Д. Иные работы автора:

10. Михалев И.И. Риск-менеджмент в управлении современной организацией / Михалев И.И. // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 221-225 (0,4 п.л.).

11. Михалев И.И. Цифровизация деятельности субъектов социально-экономических отношений: риски и возможности / Михалев И.И., Мусаева Б.М. // Деловой вестник предпринимателя. 2022. № 10 (4). С. 42-47 (0,4 п.л., авт – 0,2).

12. Михалев И.И. Трансформация системы управления предприятием в условиях пандемии / Михалев И.И., Полянин А.В. // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2022. № 16. С. 223-227 (0,4 п.л., авт – 0,2).

13. Михалев И.И. Управление предприятием на основе внедрения цифровых технологий / Михалев И.И., Шалыгин А.А., Суханов Д.А. // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской научно-практической конференции. 2022. С. 182-186 (0,5 п.л., авт – 0,2).

14. Михалев И.И. Основные тренды цифровой трансформации экономики / Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Брагина З.В., Кирьянов А.Е., Чжао Ч., Балдина Ю.В., Лебединская Ю.С., Бараусова Е.А., Нигай Е.А., Полянин А.В., Авдеева И.Л., Михалев И.И., Головина Т.А., Крестов В.С., Полищученко В.А., Ивельская Н.Г., Супруненко В.Н., Титова Н.Ю., Чжэн Ф. Владивосток, 2022. 144 с. (14 п.л., авт – 0,7).

15. Михалев И.И. Управление рисками в условиях цифровой трансформации бизнес – структур / Методы, модели и технологии управления социально-экономическими системами в эпоху цифровой трансформации / Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Васильева Е.В., Головина Т.А., Горбова И.Н., Горбунов В.С., Еремина И.А., Комаревцева О.О., Кулагина Н.А., Михалев И.И., Панкова В.Б., Парахина Л.В., Репичев А.И., Сахарова С.М., Суровнева А.А., Суханов Д.А., Таранова И.В., Тиханов Е.Л., Тугачева Л.В., Филатова Е.С. и др. Орел, 2022. С. 149-158 (14 п.л., авт – 0,8).

16. Михалев И.И. Принципы и этапы внедрения ценностного подхода к управлению организационной культурой предприятия / Мусаева Б.М., Михалев И.И., Мальсагова Д.М. // Деловой вестник предпринимателя. 2022 №3. С. 88-92 (0,5 п.л., авт – 0,2).

17. Михалев И.И. Управление рисками как стратегический инструмент развития предприятия / Михалев И.И., Адаменко А.А., Мусаева Б.М. // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 3 (13). С. 56-59 (0,5 п.л., авт – 0,2).

18. Михалев И.И. Концептуальные положения управления изменениями в экономических системах / Михалев И.И., Мусаева Х.М. // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 2 (12). С. 86-89 (0,5 п.л., авт – 0,25).

19. Михалев И.И. Искусственный интеллект и нейронные сети как инструмент управления изменениями / Михалев И.И., Чан Х.Х. // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Орёл, 2023. С. 84-86 (0,4 п.л., авт – 0,2).

20. Михалев И.И. Высокотехнологичные предприятия и их роль в развитии экономики / Михалев И.И. // В сборнике: Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Самара, 2023. С. 138-143 (0,3 п.л.).

21. Михалев И.И. Управление культурой и цифровыми компетенциями персонала в современных производственных экономических системах / Теория и практика менеджмента в новой экономической реальности / Авдеева И.Л., Алехина Л.Л., Головина Т.А., Горбова И.Н., Данилова Н.Е., Еремина И.А., Коргина О.А., Кружкова И.И., Легостаева С.А., Локтионова Ю.Н., Лукьянчикова Д.С., Лытнева Н.А., Макарова Ю.Л., Малицкая В.Б., Михалев И.И., Парахина Л.В., Положенцева Ю.С., Репичев А.И., Суровнева А.А., Суровнева В.А. и др. Орел, 2023. С 36-49 (15 п.л., авт – 1,0).

22. Михалев И.И. Цифровая организационная культура и ее функционал в трансформационных процессах предприятия / Хорольская Т.Е., Мусаева Х.М., Михалев И.И. // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 1 (15). С. 75-79 (0,5 п.л., авт – 0,2).

23. Михалев И.И. Цифровая корпоративная культура как элемент системы управления цифровой трансформации предприятия / Михалев И.И. // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми

ресурсами. Сборник научных статей IX Международной научно-практической конференции (МИРЭА – Российский технологический университет). Москва, 2024. С. 323-327 (0,4 п.л.).

24. Михалев И.И. Организационная культура предприятий в условиях цифровой трансформации / Управление в условиях новой экономической реальности: концепция эффективного взаимодействия бизнеса, органов власти и населения / Головина Т.А., Авдеева И.Л., Горбова И.Н., Еремина И.А., Гужина Г.Н., Ильин И.В., Захаркина Н.В., Соколова Н.Н., Караева Е.Н., Тычинская И.А., Самородова Е.М., Кружкова И.И., Легостаева С.А., Алехина Л.Л., Лытнева Н.А., Кыштымова Е.А., Киданова Н.Л., Макарова Ю.Л., Михалев И.И., Парахина Л.В. и др. Орел, 2024. С. 173-183 (12 п.л., авт – 0,9).

25. Михалев И.И. Ценностный подход в управлении человеческими ресурсами / Трансформация системы управления человеческим капиталом в контексте цифровой экономики / Лытнева Н.А., Коргина О.А., Головина Т.А., Авдеева И.Л., Исакова М.Н., Коваленко С.Н., Коваленко Ю.Н., Кольцов М.А., Киданова Н.Л., Полянин А.В., Кыштымова Е.А., Петрова Ю.М., Парахина Л.В., Данилова Н.Е., Суровнева А.А., Михалев И.И., Тугачева Л.В. Орел, 2024. С. 127-141 (10,25 п.л., авт – 0,8).

Работа выполнена лично автором. Личное участие автора в получении научных результатов, изложенных в диссертации, заключается в разработке гипотезы и замысла работы, постановке цели и задач исследования, сборе, обработке, обобщении и систематизации информации, разработке новых теоретических положений и практико-ориентированного инструментария. Диссертация Михалева Ильи Игоревича является законченным исследовательским трудом, подготовленным на актуальную тему и отражающим аргументированную авторскую позицию, содержание диссертации дает основание говорить об определенном вкладе автора в приращение научных знаний в теорию и практику управления организационной культурой промышленного предприятия.

Рекомендации по использованию результатов исследования. Предложения соискателя по результатам исследования направлены на разработку методических рекомендаций по развитию организационной культуры как фактора успеха цифровых преобразований на промышленных предприятиях. Разработан адаптационный алгоритм интеграции цифровой организационной культуры в систему управления цифровой трансформацией промышленного предприятия, основанный на инкрементном подходе, который обеспечивает развитие цифрового поведения, повышение мотивации, вовлеченности и приверженности сотрудников к целям цифрового развития предприятия, а также предложена организационная модель развития гибких и цифровых компетенций персонала, позволяющая повысить цифровую квалификацию сотрудников, сформировать команду лидеров в сфере реализации цифровых изменений.

Диссертация «Развитие организационной культуры промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации» соискателя Михалева Ильи Игоревича соответствует **паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»:**

- п. 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. *Организационная культура.*

- п. 26. *Управление организацией в контексте цифровой трансформации.* Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса.

Диссертация «Развитие организационной культуры промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации» соискателя Михалева Ильи Игоревича **рекомендуется** к защите на соискание ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Заключение принято на заседании кафедры «Менеджмент и управление персоналом» Среднерусского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Присутствовало на заседании 18 человек. Результаты голосования: «за» – 18 человек, «против» – 0 человек, «воздержалось» – 0 человек. Протокол №1 от «29» августа 2025 года.

Председательствующий
профессор кафедры
«Менеджмент и управление персоналом»
Среднерусского института управления –
Филиала ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте
Российской Федерации»,
доктор экономических наук, профессор

Н.А. Лытнева

И.о. директора
Среднерусского института управления –
филиала ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
кандидат экономических наук,
доцент

А.В. Щеголев

Среднерусский институт управления – филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ДЕМОПРОИЗВОДСТВО
Подпись: *Лытнева Н.А.*
ЗАВЕРЯЮ: *нач. управления*
Ф.И.О. *Щеголев А.В.*
«*29*» *августа* 20*25* г.