

«Утверждаю»

Проректор РАНХиГС при Президенте РФ,
доктор экономических наук, профессор

А.М. Марголин



2021 г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук «Автономизация подразделений предприятия» выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС) на кафедре менеджмента Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА).

В период подготовки кандидатской диссертации Кодякова Дина Николаевна обучалась в аспирантуре на кафедре менеджмента Института бизнеса и делового администрирования Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (Приказ №01-3871 от 28 августа 2013 года).

В 2013 г. Кодякова Дина Николаевна с отличием окончила магистратуру в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (Институт бизнеса и делового администрирования) по направлению Менеджмент, специализации «Международный менеджмент».

В 2011 г. Кодякова Дина Николаевна с отличием окончила бакалавриат в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (Институт бизнеса и делового администрирования) по направлению Менеджмент, специализации «Деловое администрирование».

Научный руководитель – Савельева Марина Владиславовна, профессор, доктор экономических наук, работает в ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на кафедре менеджмента Института бизнеса и делового администрирования в должности профессора.

Тема диссертационной работы «Автономизация подразделений предприятия» утверждена Ученым советом факультета ИБДА РАНХиГС 10.09.2020, Протокол № 6.

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью формирования теоретических аспектов и практических рекомендаций по автономизации подразделений предприятия. Ряд современных предприятий уже имеет успешный опыт автономизации, однако данная практика зачастую носит интуитивный характер и не имеет четкого алгоритма по ее внедрению и оценке получаемых результатов. Лишь небольшое количество предприятий использует автономизацию для повышения стратегической гибкости и адаптивности в условиях турбулентной внешней среды. Во многих случаях она внедряется только частично, для решения достаточно узкого спектра задач. Данная работа позволит обосновать основные преимущества автономизации, выявить барьеры, ограничивающие внедрение данной управленческой практики на предприятии, определить факторы гибкости автономных команд и возможности автономизации по развитию практики менеджмента на предприятии.

Научная новизна исследования состоит в обосновании теоретических положений и подходов к автономизации подразделений предприятия, а также их апробации в качестве управленческой практики для повышения

эффективности предприятий. Основные новые научные результаты исследования, полученные лично автором и выносимые на защиту, состоят в следующем:

1. Обоснованы основные преимущества автономизации подразделений предприятия:

- адаптация предприятия в динамично меняющихся условиях внешней среды;
- привлечение высококвалифицированного персонала с возможностью создания индивидуальной системы мотивации;
- развитие сотрудников и появление профессиональных многофункциональных команд;
- развитие талантов сотрудников и создание соответствующих программ управления талантами;
- минимизация издержек оппортунистического поведения;
- снижение управленческих и транзакционных издержек.

В исследовании также показано, что автономизация способствует созданию центров добавленной стоимости, позволяет вывести на рынок результаты деятельности автономизированных подразделений в качестве самостоятельных продуктов или услуг, а также способствует созданию комфортных условий для работы и развития сотрудников предприятия.

2. Выявлены барьеры, ограничивающие внедрение автономизации на предприятии, и предложены способы их преодоления:

- избыточная формализация бизнес-процессов на предприятии может привести к сдерживанию процесса автономизации и росту транзакционных издержек. Для преодоления данного барьера необходимо уменьшить количество формализованных бизнес-процессов и обеспечить их прозрачность посредством современных платформ, созданных для обмена информацией и внутренней координации между подразделениями;

- исходный слабый командный потенциал при внедрении автономизации может усложнить существующие бизнес-процессы и не будет способствовать развитию предприятия. Для преодоления данного барьера еще

до внедрения автономизации целесообразно делегировать кадровые вопросы подразделениям, чтобы команды могли самостоятельно осуществлять поиск и обучение необходимых специалистов и принимать участие в разработке программ по управлению талантами на предприятиях;

- недостаточная информационная прозрачность компании может привести к низкой результативности автономизации. Для преодоления данного барьера необходимо внести изменения в информационную политику предприятия, открывающие доступ автономии к необходимой ей информации;

- сдерживающая политика топ-менеджмента компании (нежелание делегировать полномочия, недоверие к сотрудникам и боязнь потерять контроль над деятельностью подразделения) не способствует автономизации на предприятии. Для преодоления данного барьера целесообразно внести изменения в управленческую политику и корпоративную культуру предприятия.

3. Определены основные факторы выбора между автономизацией и аутсорсингом:

- развитость рынка аутсорсинговых услуг: применение автономизации целесообразно в случае слабой развитости рынка аутсорсинговых услуг; применение аутсорсинга целесообразно в случае, когда на рынке представлено достаточное количество конкурентоспособных поставщиков.

- относительный уровень транзакционных издержек при автономизации и аутсорсинге: применение автономизации целесообразно в случае сравнительно высоких издержек внешней координации и контроля качества услуг, предоставляемых на условиях аутсорсинга. Применение аутсорсинга целесообразно в случае сравнительно высоких издержек внутренней координации и контроля качества работы автономизированных подразделений.

- риск утраты интеллектуальной собственности предприятия в случае аутсорсинга: применение автономизации целесообразно в случае, когда внешние исполнители могут получить доступ к интеллектуальной собственности предприятия и использовать полученные данные в своих

интересах. Применение аутсорсинга возможно в случаях, если предприятие владеет инструментами защиты интеллектуальной собственности или внешним исполнителям передаются функции, при выполнении которых подобные риски сведены к минимуму.

4. Выявлены основные факторы гибкости автономных подразделений в условиях турбулентной внешней среды:

- возможность выхода на рынок с собственными продуктами и услугами, что позволяет автономии получать актуальную информацию о текущих тенденциях и более качественно выполнять задачи для основного предприятия;

- самостоятельность в привлечении необходимых специалистов извне и получении новых знаний позволяет автономной команде постоянно изменяться и развиваться в соответствии с потребностями каждого клиента;

- постоянное развитие собственных управленческих процедур, направленных на внедрение инноваций внутри команды и на предприятии, с целью улучшения взаимодействия с клиентами и повышения качества предоставляемых услуг;

- развитие собственной корпоративной культуры, ориентированной на обучение и продуктивный обмен информацией внутри команды.

Выявление основных факторов гибкости автономных команд позволяет обосновать целесообразность ее применения в качестве простого и экономичного способа развития предприятия в условиях турбулентной внешней среды.

5. Выявлено, что автономизация способствует развитию практики менеджмента на предприятии.

Экономический эффект, полученный в результате автономизации, не является единственным результатом. Автономизация также способствует развитию практики менеджмента на предприятии, позволяя апробировать новые для данного предприятия управленческие практики. Полученные в этой «творческой лаборатории» (или т.н. «песочнице») результаты реализации инноваций в менеджменте могут быть использованы в рамках всего

предприятия. Полученный опыт позволяет предприятию снизить возможные риски тестируемых в «песочнице» новых для данного предприятия технологий менеджмента.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что научный анализ, оценка, разработка и рекомендации по внедрению автономизации на предприятиях как способа повышения эффективности и адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды могут служить основой для дальнейшего исследования в области управленческих инноваций.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно доведено до конкретных рекомендаций по совершенствованию системы управления предприятием на основе создания автономизированных подразделений. Его результаты могут быть использованы различными коммерческими и некоммерческими организациями в процессе разработки стратегических планов развития, создания организационной культуры, внедрения управленческих инноваций и мероприятий по повышению эффективности деятельности. Результаты данного исследования также обладают практической значимостью для организаций, рассматривающих автономизацию в качестве возможного способа повышения эффективности.

Степень достоверности результатов проведенных исследований обеспечивается тем, что они опираются на труды отечественных и зарубежных ученых, исследование кейсов различных компаний, а также наличие системы логичных доказательств и аргументов. Выдвигаемые теоретические положения подтверждаются практическим опытом внедрения автономизации на предприятии.

Личное участие автора в получении научных результатов, изложенных в диссертации, проявляется в разработке общего замысла работы, анализе общетеоретических источников, научных трудов по современным практикам менеджмента, практических кейсов различных организаций, в структурировании и интерпретации применительно к задачам исследования обширной отечественной и международной практики. Этим подтверждается определяющая роль автора в разработке идей, обоснованности

решений и научных рекомендаций, высказанных в диссертационной работе. Выводы объективно и полноценно отражают результаты проведенной работы. Обоснованность научных выводов диссертационной работы подтверждается практической апробацией исследования в ряде отечественных предприятий. Выносимые на защиту положения диссертации опубликованы в рецензируемых журналах, одобренных ВАК РФ, доложены на семинарах, конференциях и рабочих совещаниях.

Апробация и внедрение результатов работы

Основные положения и выводы диссертационной работы докладывались и обсуждались на:

- IX международной научно-практической конференции «21 век: фундаментальная наука и технологии», 30-31 мая 2016 г.;
- III международной научно-практической конференции "Образование, наука, бизнес: развитие и перспективы", Саратов, 06 мая 2016 г.;
- VIII международной научно-практической конференции «Наука в современном информационном обществе», 28-29 марта 2016 г.;
- VIII международной научно-практической конференции «21 век: фундаментальная наука и технологии», 25-26 января 2016 г.;
- VII международной научно-практической конференции «21 век: фундаментальная наука и технологии», 07-08 сентября 2015 г.;
- V международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные науки сегодня», 30-31 марта 2015 г.

Практические результаты исследования использованы в деятельности Департамента по работе с корпоративными клиентами ООО «АЛЕАН», где лично автором получены финансовые результаты, доказывающие эффективность внедрения автономизации на предприятиях, а также в учебном процессе кафедры менеджмента Института бизнеса и делового администрирования.

Полнота изложения материалов диссертации в научных работах

Материалы диссертации достаточно полно отражены в 18 научных работах общим авторским объемом в 8,8 п.л., в том числе в 10 статьях в

журналах, рекомендованных ВАК РФ для публикации основных научных результатов диссертаций на соискание степени кандидата наук.

Ценность научных работ автора

В работах в полной мере отражены основные материалы диссертации: определена сущность и актуальность поставленных задач исследования, обоснованы применяемые теоретические и практические решения для достижения поставленной цели, изложены основные результаты работы. Рассмотренные в работе и публикациях вопросы в настоящее время имеют существенное научное и практическое значение.

Статьи в изданиях, входящих в Перечень журналов, рекомендованных Ученым советом РАНХиГС для публикации статей по экономическим наукам:

1) Кодякова Д.Н., Автономизация как один из методов гибкого управления в менеджменте // Проблемы теории и практики управления. 2020. №3. (0,5 п.л.);

2) Николаева Д.Н., Адаптация компаний к изменениям с помощью автономизации их сервисных подразделений // Проблемы теории и практики управления. 2017. №2. С. 122-126. (0,4 п.л.);

Статьи в изданиях, входящих в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций, установленный ВАК при Минобрнауки России»:

1) Кодякова Д.Н., Автономизация подразделений и аутсорсинг как ключевые стратегии развития предприятия // Горизонты экономики. 2019. №6 (52). (0,5 п.л.);

2) Николаева Д.Н., Компенсационный фонд предприятия как критерий оценки эффективности автономизации предприятия // Горизонты экономики. 2017. № 4 (37). С. 103-106. (0,4 п.л.);

3) Николаева Д.Н., Влияние современной внешней среды на эффективность предприятия и его способы адаптации к изменениям с помощью автономизации сервисных подразделений на примерах реальных

организаций // Экономика и предпринимательство. 2016. №3-2 (68-2). С.838-841. (0,4 п.л.);

4) Николаева Д.Н., Инновационная практика внедрения автономизации на предприятии в качестве практического инструментария по повышению эффективности и адаптации к изменениям внешней среды // Экономика и предпринимательство. 2016. №5 (70). С. 552-558. (0,6 п.л.);

5) Николаева Д.Н., Автономизация сервисных подразделений предприятия: теория и практика внедрения // Горизонты экономики. 2016. №3 (29). С. 88–92. (0,4 п.л.);

6) Николаева Д.Н., Теория и практика внедрения автономизации сервисных подразделений на предприятии как инновационной практики менеджмента // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2016. № 6. С. 13-17. (0,6 п.л.).

7) Николаева Д.Н., Автономизация сервисных подразделений как способ повышения эффективности предприятия // Экономика и предпринимательство. 2015. № 11-2 (64-2). С. 774-781. (0,6 п.л.);

8) Николаева Д.Н., Автономизация сервисных подразделений предприятия и основные тенденции, способствовавшие развитию данной практики в современном менеджменте // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-1 (65-1). С. 649-651. (0,3 п.л.);

Публикации в других научных изданиях:

1) Николаева Д.Н., Автономизация на предприятии: современная практика управления // МАКС ПРЕСС. 2014. №46. (0,5 п.л.)

2) Николаева Д.Н., Современные тенденции, которые привели к созданию и внедрению практики автономизации сервисных подразделений предприятия // МАКС ПРЕСС. 2014. №45. (0,4 п.л.);

Материалы конференций:

1) Николаева Д.Н., Адаптация компаний к изменениям внешней среды с помощью автономизации их сервисных подразделений // Образование,

наука, бизнес: развитие и перспективы, материалы III международной научно-практической конференции. 2016. С. 29-37. (0,8 п.л.).

2) Николаева Д.Н., Особенности внедрения практики автономизации сервисных подразделений в структуру организации на примере предприятия, представителя сферы туризма // Наука в современном информационном обществе, материалы VIII международной научно-практической конференции. 2016. С. 175-179. (0,5 п.л.).

3) Николаева Д.Н., Применение автономизации в качестве инновационной практики управления предприятием // 21 век: фундаментальная наука и технологии, материалы IX международной научно-практической конференции. 2016. С. 172-177. (0,6 п.л.).

4) Nikolaeva D., The key drivers of autonomization as one of the ways of a companies' efficiency improvement // 21 век: фундаментальная наука и технологии, материалы VIII международной научно-практической конференции. 2016. С. 149-152. (0,4 п.л.).

5) Николаева Д.Н., Основные драйверы автономизации как одного из способов повышения эффективности работы предприятия // 21 век: фундаментальная наука и технологии, материалы VII международной научно-практической конференции. 2015. С. 131-135. (0,5 п.л.).

6) Николаева Д.Н., Автономизация сервисных подразделений как способ развития организации // Фундаментальные и прикладные науки сегодня: материалы V международной научно-практической конференции. 2015. С. 165-168. (0,4 п.л.).

Представленная диссертационная работа «Автономизация подразделений предприятия» является самостоятельной, завершенной, научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований разработаны методы и подходы к внедрению автономизации, способствующей повышению эффективности предприятия.

Тема и содержание представленной Кодяковой Диной Николаевной диссертационной работы полностью соответствуют избранной специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Диссертация Кодяковой Дины Николаевны по научному уровню проведенных разработок и исследований и полученным результатам отвечает требованиям «Положения о присуждении ученых степеней», в том числе п. 9, предъявляемым к диссертационным работам на соискание ученой степени кандидата наук.

Кафедра менеджмента факультета ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ рекомендует диссертационную работу Кодяковой Дины Николаевны к защите на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Заключение принято на заседании кафедры менеджмента факультета ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ. Присутствовало на заседании 13 чел. Результаты голосования: «за» - 13 чел., «против» - 0 чел., «воздержалось» - 0 чел., протокол № 1/А от 09 октября 2020 г.



**С.В.Раевский, доктор экономических наук,
профессор, заведующий кафедрой менеджмента
ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ**



**С.П.Мясоедов, доктор социологических наук,
профессор, директор ИБДА РАНХиГС, проректор
РАНХиГС**