

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 Организационная культура как самостоятельная область научного исследования в менеджменте в настоящее время претерпевает серьезные трансформации, которые связаны со сменой норм, ценностей, стандартов, убеждений, традиций, компетенций в условиях достижения технологического и экономического суверенитета страны. Культурно – ценностный суверенитет является одной из ключевых национальных целей стратегического устойчивого экономического и социального развития Российской Федерации. Поэтому формирование организационной культуры является равноценно важным направлением работы менеджмента как для государственного сегмента экономики, так и для отдельно взятой компании. Организационная или корпоративная культура определяет уникальный стиль работы, влияет на отношения в коллективе, формирует ответственную рабочую среду и является важным инструментом для достижения целей и результатов при заинтересованности персонала.

Новые вызовы, обусловленные цифровыми, социальными, операционными, технологическими, инструментальными преобразованиями в экономике, обществе, на предприятиях, переход на электронный

документооборот, оптимизация процессов и экономия ресурсов, требуют развития организационной культуры управления и ее интеграции с цифровыми преобразованиями. По своей сути это достаточно не простой процесс в методическом и организационном масштабе, связанный со сложной структурой организационной культуры, которая включает множество различных элементов управления качественными и количественными, формализованными и неформализованными показателями, требующих нестандартных подходов и методик оценки, анализа и диагностики организационной культуры и ее элементов. При этом нет единого теоретико-методического и организационно-функционального подхода к разработке и совершенствованию организационной культуры, которая носила бы универсальный характер и могла быть адаптирована для всех секторов экономики и государственного управления. Каждый субъект разрабатывает и применяет свою организационную культуру, определяет ее нормы, правила, традиции, среду, ценности и стандарты, компетенции персонала, включая цифровые аспекты системы менеджмента.

Несмотря на то, что процессы цифровизации регламентированы программными направлениями развития цифровой экономики, применительно к сферам экономики они имеют особенности, которые зависят от комплексных программ решения для цифрового управления всеми бизнес-процессами компании, в числе которых финансы, закупки, производство, управление персоналом, продажи.

Важность встраивания организационной культуры в цифровую стратегию промышленных предприятий с учетом отраслевых особенностей и национальных приоритетов экономического и технологического прорывного развития отечественной и региональной промышленности, обуславливают актуальность диссертационного исследования Михалева Ильи Игоревича.

Теоретико-методические аспекты развития организационной культуры промышленных предприятий на основе расширения личностных и профессиональных компетенций сотрудников компаний в условиях

цифровизации бизнес-процессов и совершенствование инструментария современного управления имеют научную и практическую ценность для развития научных знаний в области категориального и методического аппарата менеджмента.

Достоверность и научная обоснованность диссертационного исследования подтверждается несколькими ключевыми аспектами. Во-первых, это тщательный выбор темы, которая актуальна и значима для науки и практики, что свидетельствует о глубоком понимании исследуемой области научного знания. Во-вторых, использование современных методов и подходов к сбору и анализу данных, включая как количественные, так и качественные методы, позволяет обеспечить высокую степень надежности полученных результатов.

Следует отметить применение таких методов исследования, которые обосновывают объективность и достоверность выводов и предложений автора, как тематическая статистическая и аналитическая обработка данных по промышленным предприятиям Орловской области.

Также важным аспектом является обширный обзор литературы, который демонстрирует знание существующих исследований и теорий, а также выявляет пробелы, которые исследование стремится заполнить. Включение в работу эмпирических и экспертных данных, полученных в результате научных экспериментов, проведенных в работе Михалева И.И., усиливает обоснованность выводов. Анализ данных проводится с использованием соответствующих аналитических методов, что позволяет минимизировать влияние случайных факторов и повысить достоверность выводов.

Кроме того, обоснованность исследования подтверждена его практической значимостью, не только для промышленных предприятий Орловской области, но и других регионов России, которые могут использовать технологии, инструментарий и композиции автора для разработки стратегий, цифровой трансформации производственных предприятий и комплексов.

Публикации в рецензируемых научных журналах и профессиональных изданиях также служат свидетельством достоверности и обоснованности методов. Особого внимания заслуживают публикации автора в реферируемых журналах, монографиях, зарубежных источниках и базах. Предложения диссертанта получили самое широкое научное географическое признание по всей России (Москва, Орёл, Самара и пр.).

По результатам диссертационного исследования автором опубликовано 25 научных работ, из них: 1 научная статья опубликована в издании, индексируемом международными базами данных; 8 статей в рецензируемых изданиях, входящих в список изданий, рекомендованных ВАК.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методических и практических рекомендаций, направленных на развитие организационной культуры промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации, 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.

Основные научные результаты, полученные автором лично и выносимые на защиту, можно детально охарактеризовать следующим образом:

1. Дано авторское определение цифровой организационной культуры, которая интерпретируется как комплекс формальных и неформальных норм, регламентов, моделей коммуникации и взаимодействия, генерируемых в цифровой среде и выступающих ключевым условием реализации цифровой трансформации предприятия. В структуре данной категории выделены такие базовые компоненты: цифровая компетентность персонала и его вовлеченность в процессы цифровых преобразований.

2. Предложен методический подход к оценке зрелости цифровой организационной культуры и готовности промышленного предприятия к цифровому развитию. Его отличительной чертой является дуальная оценка трансформационного эффекта по следующим блокам: цифровая стратегия и

организационная культура, персонал и клиенты, бизнес-процессы, технологии, данные и аналитика. Для диагностики уровня зрелости разработана типология организационной культуры промышленных предприятий (реагирующий, начинающий, продвинутый, интеграционный, лидерский) и соответствующая матрица цифровой зрелости. Результаты дуальной оценки служат основой для детерминации стратегических приоритетов цифровой трансформации.

3. Разработана авторская методика оценки цифровой компетентности персонала промышленных предприятий, интерпретируемая как комплекс знаний, ценностных ориентаций и практических умений сотрудников. Данный подход обеспечивает осознанное освоение и применение цифровых компетенций, а также интеграцию индивидуального опыта в процесс цифровой трансформации. Методика включает систему индикаторов, анкетный опрос и применение метода Черчмена-Акоффа для ранжирования компетенций по критериям ценности и значимости, что позволило детализировать и расширить существующую классификацию групп компетенций цифровой трансформации (информационная, коммуникативная, техническая, потребительская, медиакомпетентность).

4. Предложена авторская модель интеграции цифровой организационной культуры в систему управления цифровой трансформацией промышленного предприятия. Модель базируется на идентификации ключевых стимулов (триггеров) трансформации, классифицируемых по аспектам человеческого потенциала: духовному, физическому, умственному и эмоциональному. Для оценки вовлеченности персонала разработана типология цифрового поведения сотрудников (консерватор, прагматик, активист, проактивист) и соответствующий комплекс развивающих мероприятий для каждой категории. Реализация авторского подхода направлена на формирование в организации среды, способствующей приверженности цифровым ценностям, развитию цифровых компетенций и ответственного поведения, что является основой для устойчивого цифрового развития предприятия.

Представленные результаты вносят весомый вклад в теорию и практику менеджмента, предлагая новые подходы к системному решению управленческих задач в условиях современных вызовов и цифровой трансформации.

Теоретическая и практическая значимость исследования обусловлена комплексным и системным подходом к разработке теоретико-методического инструментария управления организационной культурой промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации. В рамках исследования сформирована модель развития организационной культуры промышленного предприятия, обеспечивающая ее интеграцию в систему управления цифровой трансформацией промышленного предприятия. Особое значение имеет создание инструментов, позволяющих обеспечить процесс оценки культурных особенностей организации для создания базиса дальнейших цифровых преобразований.

Практическая значимость исследования проявляется в широком спектре возможностей применения разработанных рекомендаций и инструментов в системе управления промышленными предприятиями. 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.

Дискуссионные вопросы и замечания. Несмотря на актуальность, научную новизну и практическую ценность представленных результатов, в работе следует отметить ряд аспектов, вызывающих необходимость дальнейшего обсуждения, а также требующих дополнительных пояснений и уточнений.

1. В разделе 1.2, исследуя сущность и характеристики цифровой трансформации промышленного предприятия, следовало бы более подробно рассмотреть влияние технологий «Индустрии 4.0» на бизнес - процессы и

структуру принятия управленческих решений в деятельности производственных систем.

2. Автором в разделе 2.3 для оценки уровня зрелости цифровой организационной культуры промышленного предприятия, предложена система оценочных показателей (блоки: «Цифровая стратегия и организационная культура», «Персонал и клиенты», «Бизнес – процессы», «Технологии», «Данные и аналитика»), что позволяет повысить эффективность управленческих решений в вопросах цифровизации. Однако остается открытым вопрос надежности и устойчивости такой системы в долгосрочной перспективе, особенно при изменении факторов внешней среды.

3. Заслуживают внимания предложенные автором рекомендации по интеграции цифровой организационной культуры в систему управления цифровой трансформацией промышленного предприятия (с. 153 – 165 диссертации). В тоже время, для завершенности сделанных предложений было бы целесообразно построить прогноз социально-экономического эффекта от реализации предложенных мер для промышленного предприятия.

Перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов.

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 5.2.6. – Менеджмент.

Член диссертационного совета РАНХиГС
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономика и экономическая безопасность
Среднерусский институт управления - филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»



Парушина Наталья Валерьевна

« 17 » 11 2025 г.

302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12

Телефон: 8 4862 25-50-39

Адрес сайта организации: <https://orel.ranepa.ru>

Электронная почта: parushina-nv@ranepa.ru

