

В диссертационный совет при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  
119606, г. Москва, пр. Вернадского. 84

## **ОТЗЫВ**

### **ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА**

Лапыгина Юрия Николаевича

на диссертационное исследование

### **КОДЯКОВОЙ ДИНЫ НИКОЛАЕВНЫ**

«АВТОНОМИЗАЦИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ», представленное на  
соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 -  
экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

#### **1. Актуальность избранной темы**

**Актуальность выбранной темы диссертационного исследования** не вызывает сомнений, так как она посвящена решению важной научной задачи (разработке теоретических положений по определению особенностей и преимуществ автономизации подразделений организаций), имеющей прикладной интерес, обусловленный потребностью адаптации организаций к турбулентной внешней среде.

Формы управления как организациями в целом, так и процессами управления отдельными подсистемами организаций, представляют собой междисциплинарную область научного знания, противоречивое развитие которого иногда формирует новые проблемы, научное обоснование решения которых представляется важной и актуальной задачей. Решение подобных задач не только вносит существенный вклад в развитие теории управления, но и требует адаптации применительно к реальным потребностям экономики хозяйствующих субъектов.

Научная задача определения степени автономии структурных подразделений организаций имеет высокую актуальность в современной российской действительности, так как ее решение позволит повысить включенность человеческого капитала в процесс повышения эффективности хозяйственной деятельности организаций и экономики страны в целом. Это определяет безусловную актуальность теоретической и прикладной направленности рецензируемой диссертации. В связи с этим тема диссертационной работы Кодяковой Д.Н. является весьма актуальной как в познавательном, так и в практическом плане.

#### **2. Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

В представленной Кодяковой Диной Николаевной диссертации конечной цели исследования подчинены аргументации всех научных положений и выводов автора. Необходимо отметить, что работа подкупает глубиной научного анализа, корректным использованием огромного массива информации (особенного зарубежной), знанием и осмысленным применением теоретических положений и методов научного познания, принятых в современной экономической науке и адаптированных к особенностям менеджмента организаций; опорой на публикации отечественных и зарубежных ученых в выбранной предметной области; удачной имплементацией методологических приемов из смежных отраслей научного знания. Структура диссертации логична и удачно сбалансирована.

В информационно-эмпирическую базу исследования включены примеры реальной практики бизнеса разных отраслей и стран; материалы анкетирования и глубинных интервью экспертов; аналитические обзоры, опубликованные в периодической печати, а также на официальных сайтах сети Интернет специализированными агентствами и консалтинговыми компаниями; отчетные материалы научно-практических конференций по исследуемой проблеме.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель, задачи, объект и предмет исследования, представлены новые научные результаты диссертационного исследования (с. 3-12).

При разработке теоретических вопросов, посвященных определению места автономизации подразделений в структуре организаций (вся первая глава работы), выполнен критико-конструктивный анализ потребности автономизации и определения ее сущности, а также выделены виды возможной автономии структурных подразделений (с.13-34). Выделены ключевые особенности и отличительные черты автономизации на предприятиях. Так, отмечено, что автономизация позволяет привлекать дополнительные нематериальные активы, а также способствует повышению стратегической гибкости организации, однако там, где важно не допустить утечки информации и обеспечить слаженную работу технологически связанных подразделений, там применение автономизации затруднено (с. 46).

В работе показано, что автономизация может полной и постоянной, позволяющей подразделению выпускать собственный продукт, а может быть временной при формировании проектной командой для решения конкретной задачи. При этом выделены основные преимущества, таких подразделений, в основе которых лежит гибкость, самоконтроль, плавающее лидерство, самореализация членов команды и рациональное распределение ролей (с. 58).

Вторая глава диссертации (с. 59-102) посвящена анализу особенностей реализации автономизации в организациях. Здесь соискателем показано, что автономизация может рассматриваться с точки зрения инновации в менеджменте (с. 59-74), но при этом выделены отличительные стороны автономизации и аутсорсинга (с. 75-90), а сама автономизация показана с позиций гибкого управления организациями (с. 91-102).

В работе показано, что зрелые организации нуждаются в новых решениях в сфере управления бизнес-процессами в организации, чему и способствует автономизация, повышая степень самостоятельности в принятии управленческих решений при соблюдении границ свободы и ответственности. Обосновано, что в отличие от аутсорсинга, автономизация позволяет снижать риски при аналогичных возможностях. Сохраняя правила, принятые в организации, автономное подразделения добавляет к ним свои, что позволяет снижать транзакции рационализации.

В третьей главе представлены варианты апробации разработанных положений в части автономизации подразделений организации, показаны варианты расчета эффективности внедрения автономизации и даны рекомендации по внедрению на примере конкретных предприятий (с. 103-169). Установлено, что, используя стандартные предписания (условия и принципы), автономные команды могут экономить время на формирование плана действий и реализацию такого плана. Показана целесообразность формирования автономных команд, обеспечивающих получение дополнительной прибыли организации, за счет самоорганизации, вовлечения в процесс реализации потребностей потребителя самого потребителя, а также развития организации в целом, что подтверждено результатами внедрения разработанных рекомендаций на конкретных предприятиях.

Завершают диссертационное исследование хорошо продуманные обобщающие выводы и рекомендации по дальнейшему использованию полученных результатов диссертационного исследования в теоретических изысканиях и практической деятельности.

### **3. Достоверность и новизна исследования, полученных результатов, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

В рамках разработанной концепции автором получены следующие научные результаты. Среди многих положений, обладающих признаками новизны, особый интерес представляют:

1. Системно выделены основные преимущества автономизации подразделений предприятия, что обеспечивает рост добавленной стоимости за счет эффективного использования потенциала работников организации.

2. Определены барьеры, ограничивающие внедрение автономизации на предприятии, среди которых выделены информационные и организационные ограничения деятельности структурных подразделений организации.

3. Выделены основные факторы выбора между автономизацией и аутсорсингом, которые демонстрируют отличительные признаки и положительные стороны автономизации структурных подразделений организации.

4. Установлены основные факторы гибкости автономных подразделений в условиях турбулентной внешней среды, что позволило обосновать целесообразность применения исследуемого способа развития организации в условиях динамичных изменений внешней среды.

5. Показано, что автономизация дает возможность апробировать новые для конкретной организации управленческие практики, что в случае успеха позволяет транслировать инновации на подразделения организации в целом.

Научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, являются обоснованными и достоверными, полученными при использовании научных методов, логично связаны с выводами и рекомендациями исследования.

Основные результаты, представленные в диссертации, в достаточной мере отражены в публикациях автора.

Результаты исследования докладывались на международных и всероссийских научно-практических конференциях.

Научной новизной исследования являются результаты разработки теоретических положений, обосновывающих достоинства автономизации в управления современными организациями.

Представленные автором новые научные результаты относятся к областям исследования 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент».

Таким образом, можно утверждать, что теоретические разработки и практические рекомендации носят аргументированный характер, изложенный материал отличается целостностью и завершенностью, что позволяют сделать вывод о достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании.

### **4. Значимость для науки и практики полученных автором результатов**

**Теоретическая значимость исследования** состоит в разработке теоретических положений, уточняющих понятийный аппарат, а также расширяющих и дополняющих методические основы современной экономической науки в части управления социально-экономическими системами.

Теоретическая значимость состоит и в разработке авторского подхода к обоснованию достоинств автономизации и выделении факторов, определяющих его преимущества и барьеры, ограничивающие применение автономизации в практике управления организациями.

Заслуживают особого внимания результаты анализа зарубежной научной литературы по вопросам реализации принципов автономизации подразделений организации.

**Практическая значимость** исследования обусловлена сформированными выводами и полученными результатами, составляющими научную новизну диссертационного

исследования, доведенными до прикладных положений и практических рекомендаций для обеспечения автономизации структурных подразделений организации.

Выявлены факторы, определяющие суть автономизации подразделений организации, что позволяет формировать условия для развития способов управления в организациях. Разработанные рекомендации и их апробация могут использоваться как в управлении подразделениями, так и организациями в целом при определении направлений роста эффективности и снижения транзакционных издержек.

Вышеизложенное свидетельствует о несомненном вкладе результатов диссертационного исследования Д.Н. Кодяковой в научно-методические основы теории и практики управления организациями и в расширении массива научных знаний в этой сфере.

## **5. Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации**

Полученные результаты исследования могут быть использованы для развития теории управления организациями, теории малых групп, теории управления посредством определения возможностей использования подходов, разработанных соискателем, а также при продолжении научных и практических работ по развитию менеджмента.

Отдельные положения диссертации могут использоваться в учебном процессе при изучении таких дисциплин как «Менеджмент организации», «Теория организации и организационное поведение», «Теория управления» и др.

Отдельные теоретико-методологические положения, научные результаты и практические рекомендации диссертационного исследования могли бы быть использованы органами управления социально-экономическими системами, при разработке планов и программ реорганизации и стратегического развития.

## **6. Общая оценка содержания диссертации, ее завершенности**

Диссертационное исследование Кодяковой Д.Н. можно оценить как самостоятельную и законченную научную работу. Соискатель проявил себя квалифицированным экспертом в области, избранной для диссертационного исследования. Представленную работу в целом считаю завершенным исследованием, готовым к защите.

В то же время в работе имеются некоторые дискуссионные положения и упущения:

1. В рамках решения первой задачи исследования автором, на наш взгляд, отчетливо не выделено различие между управленческими и транзакционными издержками, последние из которых, как известно, включают управленческие аспекты в проведении переговоров, управлении информационными потоками, управлении сделками и рационированием.

2. При рассмотрении вариантов решения второй задачи исследования рекомендация об «уменьшении количества формализованных бизнес-процессов» требует обоснования в том плане, что при значительном «уменьшении» возрастут транзакционные издержки автономного подразделения.

3. Тезис об «исходном слабом командном потенциале», как о барьере, требует развития не столько в части «делегирования кадровых вопросов подразделениям» сколько в отношении в идентификации типов личностей потенциальных участников, а также в оценке эмоционального интеллекта и квалификационного потенциала потенциальных членов «команды». Остались не исследованными вопросы количественного состава «команды», как малой группы.

4. При разработке решения пятой задачи исследования, к сожалению, остался не рассмотренным вопрос о механизмах распространения инновационных решений команды автономного подразделения организации и о барьерах на этом пути.

5. Вызывает возражение предложение соискателя, оформленное в виде организационной структуры компании «Алеан» (рис. 10), поскольку в структуре имеются подразделения, имеющие подчинение и коммерческому директору, и директору по продукту.

При этом высказанные замечания относятся в большей степени к основным положениям по результатам диссертационного исследования и не снижают научной ценности, а также практической значимости результатов, полученных автором, поэтому носят рекомендательный характер. Все выводы автора обоснованы, прошли научно-практическую апробацию и в достаточной мере отражены в печатных трудах автора.

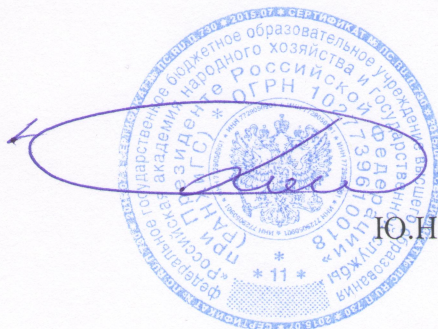
## 7. Мнение о научной работе соискателя в целом

Несмотря на отмеченные в настоящем отзыве недостатки представленная Д.Н. Кодяковой диссертация является законченным исследованием, выполненным на высоком научном уровне. Диссертант как в представленной работе, так и в своих печатных работах и других исследованиях, предстает квалифицированным исследователем.

## 8. Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о порядке присуждения ученых степеней

Диссертация Кодяковой Дины Николаевны на соискание ученой степени кандидата наук является научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований разработаны теоретические положения, совокупность которых можно квалифицировать как решение научной задачи, имеющей важное социально-экономическое значение, что соответствует требованиям п. 9 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного приказом ректором ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», а Кодякова Д.Н. заслуживает присуждения искомой ученой степени кандидата экономических наук по специальностям «08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент».

Председатель диссертационного совета,  
профессор кафедры менеджмента  
Владимирского филиала ФГБОУ ВО  
«Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации»,  
доктор экономических наук, профессор



Ю.Н. Лапыгин

Контактные данные:

Юрий Николаевич Лапыгин, д.э.н., профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», [lapygin.y@gmail.com](mailto:lapygin.y@gmail.com), м.т. 8-905-614-51-21

600017 г.Владимир, ул.Горького, д. 59А,  
телефон: +7 /4922/ 326732, E-mail: [post@vlad.ranepa.ru](mailto:post@vlad.ranepa.ru)

**ПОДЛИННОСТЬ ПОДПИСИ**

*Лапыгин Ю.Н.*  
**ЗАВЕРЯЮ**  
ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ  
**Ю.С. КУРДЮКОВА**

*Ю.Н.*  
**02.04.2021**

