

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

ОТЗЫВ

Председателя 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

В современной экономике, характеризующейся высокой динамикой и непредсказуемостью изменений, способность организации к адаптации становится ключевым условием её конкурентоспособности и устойчивого развития. Организационная структура управления, выступая центральным элементом системы управления, во многом определяет потенциал компании к подобной трансформации. В связи с этим проблема научного обоснования и методического обеспечения адаптации организационных структур к непрерывно меняющемуся бизнес-пространству приобретает фундаментальное значение для теории и практики менеджмента.

Своевременность диссертационного исследования Полевой Е.В. не вызывает сомнений, а её актуальность обусловлена целым рядом причин. Во-первых, происходящее в современном мире качественное изменение характера социально-экономических условий от относительно стабильных в сторону плохо предсказуемых, описываемых концепциями VUCA- (и/или BANI, SHIVA и т.п.)

мира, заставляет и учёных, и практиков пересматривать традиционные сложившиеся подходы к организационному дизайну в пользу моделей, обеспечивающих повышенную гибкость и оперативность реакции. Во-вторых, сегодня в экономической науке налицо существенный теоретико-методический разрыв: развитый аппарат диагностики изменений в окружении компании не подкреплён адекватным инструментарием для проектирования структурных изменений. Отсутствуют комплексные модели, позволяющие установить однозначные связи между конкретными факторами бизнес-пространства и необходимыми корректировками параметров структуры управления. В-третьих, наблюдается противоречие между принципами ситуационного (или контекстуального) подхода, утверждающими зависимость оптимальной структуры от специфики контекста, и распространённой практикой репликации успешных структурных решений без должного учёта ситуационных различий. Наконец, несмотря на признание важности адаптации, в исследованиях сохраняется фрагментарность: остаётся нерешённой задача разработки целостного подхода, рассматривающего адаптацию структуры как перманентную функцию и предоставляющего руководителям обоснованный методический инструментарий для принятия соответствующих решений.

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

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выдвигаемых соискателем, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, не вызывает сомнений. Её структура логична, сбалансирована и полностью соответствуют поставленной исследовательской цели и задачам. Работа состоит из введения; основной части, представленной тремя главами, заключения, списка литературы и приложений. Последовательное изложение материала и результатов исследования — от теоретического анализа ключевых понятий («организационная структура управления», «бизнес-пространство») через эмпирическое выявление и ранжирование факторов влияния к разработке

прикладного методического инструментария — обеспечивает целостное раскрытие темы.

Теоретическая обоснованность выводов, к которым приходит соискатель, формулируя собственную позицию по систематизации видов структур, принципов их формирования и факторов влияния, обеспечивается глубоким анализом широкого круга источников (более 200 наименований, включая работы на иностранных языках). Достоверность эмпирических результатов и методических рекомендаций подтверждается применением адекватных методов исследования, включая методы экспертных оценок и парных сравнений (с проверкой согласованности мнений) для ранжирования факторов, кластерного анализа для оценки адаптивности структур, и практической апробацией ключевых результатов на научно-практических конференциях и их опубликованием в рецензируемых научных изданиях из списка Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования РФ (2 публикации - K1 (RSCI, ядро РИНЦ, Белый список), 4 публикации - K2) и в изданиях, индексируемых международными базами данных.

Основные результаты исследования и их научная новизна

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

1. По результатам контент-анализа различных сложившихся в классической теории менеджмента точек зрения соискателем предложено обоснованное уточнение таких базовых понятий как организационная структура управления и бизнес-пространство компании. Дополняя традиционные определения организационной структуры управления, автор акцентирует внимание на важности в современных условиях именно горизонтальных структурных связей. Введение автором понятия бизнес-пространства как альтернативы

традиционным понятиям внешней и внутренней среды предприятия, аргументировано тем, что в условиях размывания организационных границ (сети, экосистемы, виртуальные компании) жёсткое разделение на внутреннюю и внешнюю среду объективно становится некорректным. Второе уточнение, по нашему мнению, особенно важно для определения значения свойства адаптивности организационных структур в современных условиях, когда в силу отсутствия четкой организационной границы с внешней средой любая организация (предприятие, компания) фактически является частью бизнес-пространства и должны ему соответствовать.

2. Обоснована новая классификация принципов формирования организационных структур, в которой различаются две группы – общие и специфические принципы. Автор аргументировано показывает, что такие принципы как принцип направленности на достижение целей, системности, адаптивности — применимы ко всем типам структур и могут быть классифицированы как общие. К специфическим принципам отнесены те из них, действие которых проявляется лишь в отношении конкретного класса организационных структур. В частности, принципы единства распорядительства и чёткой иерархичности имеют особое значение при формировании иерархических структур, но не существенны в случае адаптивных структур, для формирования которых важнее соблюдение принципов полицентризма, слабой формализации, развития горизонтальных связей.
3. Разработан оригинальный методический подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления, предполагающий систематизацию видов их адаптации, настройку шкалы оценки уровня их адаптивности и ранжирование структур по уровню адаптивности на основе предложенной шкалы с использованием кластерного анализа. Представленный методический подход позволил определить адаптивные

свойства как иерархических, так и органических структур управления, оценить уровень их адаптивности.

4. Предложена математическая модель, разработанная на основе принципов машинного обучения с использованием открытой программной библиотеки TensorFlow на языке Python и обученная на массиве эмпирических данных, собранных автором, устанавливающая взаимосвязь между видами организационных структур управления и воздействующими на них факторами, позволяющая определять направления адаптации структур в формирующихся условиях бизнес-пространства.

Результатом диссертационного исследования явился комплексный подход по адаптации организационных структур управления компаниями к изменяющимся условиям бизнес-пространства на основе применения предлагаемого методического подхода к оценке уровня их адаптивности и модели взаимосвязи видов структур управления с определяющими факторами и характеризующими параметрами

Дискуссионные вопросы и замечания. Признавая очевидную актуальность темы исследования, научную новизну, практическую и теоретическую значимость результатов исследования, следует вместе с тем выделить, что ряд аспектов исследования требуют дополнительного пояснения:

1. При разработке предлагаемой нейросетевой модели использовались факторы и параметры, выявленные в ходе диссертационного исследования (факторы - в пп.2.2, параметры - в пп. 3.2). Но в табл. 3.4 (стр. 154-159) приведен перечень факторов и параметров, влияющих на выбор и совершенствование структуры управления компанией, без подразделения на факторы и параметры (соискатель пишет о невозможности четкого разграничения этих понятий), и этот перечень не полностью совпадает с тем, что было выявлено ранее (в пп.2.2 и 3.2), что требует дополнительного объяснения. А также насколько верно называть характеристические

свойства структур управления параметрами? Ведь под параметром зачастую понимают количественный признак объекта или системы, который можно измерить. Соискатель же рассматривает это в большинстве случаев как качественное свойство.

2. Оценка адаптивности и разработка нейросетевой модели проводилась по 18 видам организационных структур. Хотелось бы уточнить, почему два вида структур (флатархия и перламутровые организации) объединены воедино, в то время как четыре разновидности дивизиональных структур рассматриваются по отдельности.

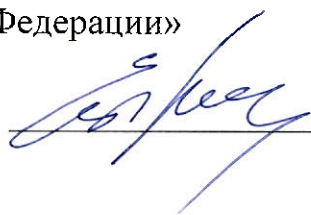
3. Необходимо уточнить, с какой целью в исследовании приводится модель бизнес-пространства с учетом формирования цепочки создания стоимости (рис. 2.2, стр. 70).

Высказанные вопросы и замечания не снижают общего положительного впечатления от работы и носят дискуссионный характер, что свидетельствует о потенциале темы диссертационной работы для последующих исследований соискателя.

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.

Председатель диссертационного совета РАНХиГС
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры международного
сотрудничества и управления
Института управления
ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и
государственной службы
при Президенте Российской Федерации»



Виктор Степанович Ефремов

«24» декабря 2025 г.

ЗАВЕРЯЮ
УЧЕНЫМ СЕКРЕТАРЬ

119571, г. Москва, проспект Вернадского, 82
Телефон: +7 (985) 784-45-39,
Электронная почта: efremov-vis@ranepa.ru



РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАРОДНОГО
ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
К. К. Ефремов