

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

## ОТЗЫВ

члена 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**

Представленная диссертационная работа посвящена исследованию одной из ключевых проблем современной теории и практики менеджмента – адаптации организационных структур управления в условиях высокой изменчивости внешней среды. Выбор темы представляется обоснованным и своевременным, поскольку именно организационная структура, будучи «каркасом» системы управления, в наибольшей степени подвержена инерционности и зачастую оказывается слабым звеном в процессах стратегических и операционных изменений.

Актуальность исследования не вызывает сомнений. В условиях нарастающей турбулентности, усложнения рыночных, технологических и институциональных контуров деятельности организаций вопросы соответствия организационных структур параметрам среды приобретают не только теоретическое, но и прикладное значение. В этом контексте работа органично вписывается в проблемное поле классической и современной теории организации – от идей А. Чандлера о связи стратегии и структуры, концепций Г. Минцберга и Р. Дафта, до более поздних представлений об органических, сетевых и гибридных формах организации. Автор корректно фиксирует разрыв между описательной насыщенностью теории организационного дизайна и практической неопределенностьюправленческих решений в части выбора и адаптации конкретных структур управления.

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

Обоснованность и достоверность результатов и выводов, представленных в диссертации, обеспечивается строгой логичностью проведенного исследования.

Цель и задачи исследования сформулированы логично и находятся во внутреннем согласии. Цель – разработка комплексного подхода к адаптации организационных структур управления и повышению их адаптивности – последовательно раскрывается через систему задач, охватывающих как понятийно-теоретический анализ, так и методические и прикладные аспекты. Структура

диссертации выстроена традиционно и в целом обоснованно: первая глава посвящена теоретическим основаниям и классификациям организационных структур; во второй главе рассматриваются характеристики и факторы изменяющегося бизнес-пространства; третья глава сосредоточена на проблематике адаптивности, методах ее оценки и моделировании взаимосвязей между типами структур, факторами среды и параметрами организационного устройства.

Теоретическая база исследования опирается на признанный корпус работ отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента и теории организации. В диссертации корректно используются идеи системного подхода, концепции механистических и органических структур, а также современные подходы к анализу организационной гибкости. Автор демонстрирует понимание эволюции взглядов на организационные структуры – от жестко иерархических моделей к более децентрализованным и адаптивным формам, что позволяет рассматривать работу как находящуюся в русле принятой научной парадигмы менеджмента, без методологических разрывов и эклектики.

Исследование бизнес-пространства подчеркивает важность учета иерархического влияния его факторов на систему управления и организационные структуры управления. Проанализированные и упорядоченные факторы послужили основой для разработки нейросетевой модели, позволяющей учитывать взаимосвязь факторов, параметров адаптивности, вида организационной структуры и путей ее модернизации. Разработанные подходы позволяют повышать гибкость и адаптивность управленческих структур, создавая перспективу дальнейших эффективных управленческих решений.

Значительный вклад в повышение надежности исследований вносят представленные автором публикации, его участие в конференциях и внедрение авторских рекомендаций в учебный процесс и практику отечественных компаний.

#### **Основные результаты исследования и их научная новизна**

Представленное диссертационное исследование содержит результаты, обладающие как научной, так и практической значимостью, что находит отражение в сформулированных автором положениях, выносимых на защиту. Которые, в свою очередь, соответствуют паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент», в частности, пунктам: 2 – Теория менеджмента, 9 – Организация как объект управления. Теория организаций. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие, 10 – Проектирование систем управления организациями. Сетевые модели организаций.

Представляется целесообразным остановиться на наиболее существенных из полученных Е.В. Полевой научных результатах.

Прежде всего, в работе предложено уточнение понятийной базы, используемой для характеристики условий функционирования современных компаний. Автор обоснованно обращает внимание на размывание и возрастающую динамичность организационных границ, обусловленные развитием бизнес-экосистем, распространением сетевых и платформенных моделей бизнеса, институтов франчайзинга и аутсорсинга, стратегических альянсов, виртуальных корпораций, а также расширением практик шеринг-экономики. В этих условиях традиционное

разграничение внутренней и внешней среды хозяйствующего субъекта во многом утрачивает объяснительный потенциал.

Взамен автором вводится и обосновывается категория «бизнес-пространство», под которой понимается совокупность взаимосвязанных условий и факторов, действующих на функционирование организации и требующих управленческого реагирования. Предлагается многоуровневая структура бизнес-пространства, выделяются его ключевые характеристики, отражающие специфику современных условий хозяйствования. В работе показана иерархия воздействия факторов: элементы макросреды формируют параметры мезо-бизнес-пространства, которое, в свою очередь, определяет микросреду конкретного предприятия. При этом подчеркивается их взаимосвязанность и взаимозависимость, проявляющаяся в том, что изменение одного фактора неизбежно приводит к трансформации других. Существенным представляется вывод о том, что влияние внешних факторов на организационные структуры управления носит преимущественно опосредованный характер и реализуется через изменение внутренних параметров деятельности компании.

Заслуживает внимания и проведенный автором анализ факторов, определяющих трансформацию организационных структур управления. В ходе исследования предложена детализированная классификация факторов, уточняющая их состав и роль в процессах организационных изменений. В частности, выделяются факторы общего характера, непосредственно влияющие на структуру управления (размер и масштаб деятельности компании, уровень ее сложности, отраслевой профиль, стадия жизненного цикла и др.); факторы, связанные с изменениями в производственной структуре; факторы, обусловленные трансформацией системы управления; факторы, оказывающие влияние на структуру управления, но в то же время в значительной степени определяемые ею; а также факторы, формируемые изменениями внешней среды. Проведенное ранжирование факторов по степени значимости и силе воздействия на развитие организационных структур управления позволяет перейти от описательного анализа к практико-ориентированным управленческим решениям, сосредоточив внимание менеджмента на наиболее критичных направлениях организационных преобразований.

К числу ключевых научных результатов исследования относится разработка целостного механизма адаптации организационных структур управления к изменениям в бизнес-пространстве, реализованного в виде нейросетевой модели. Данная модель интегрирует совокупность значимых факторов воздействия, параметры адаптивности, типы организационных структур управления и возможные направления их совершенствования. В рамках исследования разработана специализированная программа на языке Python, прошедшая процедуру машинного обучения, что позволило выявить устойчивые зависимости между типами организационных структур, действующими на них факторами и характеризующими параметрами. Каждый из восемнадцати рассматриваемых видов организационных структур управления был описан с использованием набора из сорока одного фактора и параметра, что обеспечило комплексность и системность анализа.

Таким образом, положения, выносимые на защиту, содержат решения, обладающие признаками научной новизны и вносящие вклад в развитие теории и практики совершенствования организационных структур управления. Значимость

полученных результатов заключается в разработке комплексного подхода к адаптации организационных структур управления компаний к изменяющимся условиям бизнес-пространства на основе методического инструментария оценки уровня их адаптивности и модели взаимосвязи видов структур управления с определяющими факторами и параметрами. Предложенный подход расширяет возможности повышения устойчивости и адаптивности систем управления в условиях высокой и нарастающей неопределенности внешней среды.

### **Дискуссионные вопросы и предложения**

Наряду с положительными сторонами, диссертационная работа имеет ряд дискуссионных моментов:

1) Так, предложенный автором комплексный подход к адаптации организационных структур управления компаниями к изменяющимся условиям бизнес-пространства позиционируется как универсальный. Однако в тексте диссертации не в полной мере раскрыты границы его применимости. Представлялось бы целесообразным более подробно обозначить, для каких типов бизнеса, сфер деятельности или отраслей данный подход является наиболее эффективным, а также в каких случаях его практическое использование может быть затруднено или требовать дополнительной настройки. Аналогичным образом требует прояснения вопрос адресата разработанной нейросетевой модели: кому именно в управленческой иерархии предназначен данный инструмент, в рамках каких управленческих процессов он предполагается к использованию и какие ограничения следует учитывать при его применении.

2) Определенные вопросы вызывает выбор эмпирической базы в пункте 2.3 «Исследование влияния основных факторов на организационные структуры управления отечественными и зарубежными компаниями». В частности, автором анализируются организационные структуры управления крупных компаний ряда отраслей, однако в работе не дается развернутого обоснования выбора именно этих отраслей и акцента на крупный бизнес. В этой связи представляется важным уточнить, рассматривалась ли возможность анализа организационных структур управления средних и малых компаний и в какой мере полученные выводы могут быть экстраполированы на данные категории хозяйствующих субъектов.

3) С учетом того, что в исследовании достаточно широко применялся метод экспертных оценок – при ранжировании факторов, оценке уровня адаптивности организационных структур управления, а также в процессе обучения разработанной модели, – представляется целесообразным более подробно осветить состав экспертного сообщества.

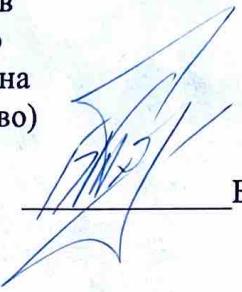
Перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность и достоверность полученных результатов и выводов.

### **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» (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 ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. «Менеджмент».

Член диссертационного совета РАНХиГС  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой сервисных  
технологий и бизнес-процессов  
Российского государственного  
университета им. А.Н. Косыгина  
(Технологии. Дизайн. Искусство)

  
Борис Александрович Тхориков

18 декабря 2025 г.

119071, г. Москва, ул. Малая Калужская, 1  
Телефон: +7 (495) 811-01-01,  
Электронная почта: tchorikov-ba@rguk.ru



ВЕРНО  
Ведущий специалист по кадрам  
ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина»  
O.B. Сироткина