

## **ОТЗЫВ**

### **официального оппонента**

*на диссертацию Андреевой Татьяны Анатольевны  
«Развитие интегрированной системы менеджмента качества и  
стратегического управления предприятий промышленности»,  
представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук по  
специальности 08.00.05- Экономика и управление народным хозяйством  
(стандартизация и управление качеством продукции; менеджмент)*

#### **1. Актуальность темы диссертационной работы**

Условия крайне неопределенной внешней среды, сложная геополитическая обстановка в мире, ужесточение конкуренции, изменение цен на нефть определяют необходимость совершенствования процессов управления промышленных предприятий. Усложнение задач, расширение функциональной проблематики, которую должны решать управленческие системы в современном бизнесе формируют устойчивую тенденцию к интеграции различных систем и подходов управления, с целью достижения синергетического эффекта.

В последние годы наблюдается тенденция сближения ключевых проблемных областей менеджмента качества и стратегического управления (изучение контекста организации, риск-ориентированное мышление, ориентация на требования всех заинтересованных сторон, управление знаниями и информацией, акцент на процессы и др.). Поэтому не вызывает сомнения актуальность диссертационного исследования Андреевой Татьяны Анатольевны. Обозначенные проблемы определили основную цель работы, посвященную разработке целостной концепции интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления.

По мере того как идеология современного менеджмента качества приобретает все более широкое распространение, включение методов

менеджмента качества в состав стандартных инструментов управления становится уже не столько способом получения конкурентных преимуществ, сколько инструментом достижения конкурентного паритета. Диссертационное исследование посвящено установлению взаимосвязи стратегического управления и менеджмента качества. Интересны выводы автора, сделанные на основе анализа роли и места менеджмента качества в основных теоретических концепциях современного стратегического менеджмента.

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

Высокий уровень обоснованности научных положений диссертации, выносимых на защиту не вызывает сомнений. Автор провел серьезную аналитическую работу, структурировав значительные объемы теоретической информации, исследовав эволюционный путь развития менеджмента (в том числе стратегического управления и менеджмента качества). Большую ценность для исследования имел анализ современных взглядов на менеджмент качества и стратегическое управление. Кроме этого в диссертации проведен подробный анализ и систематизация статистических и эмпирических данных о состоянии нефтегазовой отрасли, а также исследованы проблемные вопросы внедрения систем менеджмента качества и использования в отрасли основного инструментария менеджмента качества и стратегического управления.

Выдвинутые в работе теоретические выводы и практические рекомендации обоснованы и их достоверность определяется соответствием диссертации общей логике научных исследований, использованием в качестве методологической базы фундаментальных трудов ведущих представителей научных школ в области менеджмента качества и стратегического управления.

Постановка задач носит строгий системный характер, а методы их

решения соответствуют общей постановке и конкретному содержанию задач и применяются адекватно предмету исследования. Построенные в работе экономико-статистические модели экономических процессов, методы прогнозирования возможных сценариев развития основываются на корректном применении научных и методических разработок российских и зарубежных ученых и специалистов в области экономики и менеджмента в отраслях ТЭК. Все утверждения подтверждены ссылками на соответствующие источники. Это дает основание считать полученные результаты обоснованными и достоверными.

## ***2. Научная новизна полученных результатов***

Научная новизна определяется развитием научных знаний в обосновании концептуальных основ, методологических положений, научно-методических рекомендаций и предположений по формированию интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления.

Наиболее важными результатами диссертационного исследования, имеющими научную новизну, являются следующие:

*По области исследования «Стандартизация и управление качеством продукции:*

– Развита теоретическая сторона менеджмента, касающаяся изучения интегрированных систем менеджмента: уточнена содержательная сущность интегрированной системы менеджмента, актуализированы принципы. Авторский подход отличается ориентацией на новейшие тенденции интеграции смежных управленческих областей – менеджмента качества и стратегического управления для достижения синергетического эффекта и ориентации на принципы менеджмента качества (с. 137 –140).

– Обоснована необходимость и разработана концепция интеграции менеджмента качества и стратегического управления. Разработана система поэтапной интеграции, позволяющая учесть особенности каждого

процесса стратегического управления и менеджмента качества. Разработан алгоритм интеграции, предусматривающий осуществление диагностической самооценки на основе определения соответствия действующих систем управления пяти уровням зрелости. Разработка методологических положений интегрированной системы менеджмента за счет предложения принципов, подходов, методов, алгоритма, модели интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, несомненно, развивает методологию менеджмента, расширяя функциональные рамки отдельных его аспектов, что благодаря эффекту синергии позволяет получить большую отдачу в ходе управления предприятиями промышленности (с. 184 –197).

– Развита система методического обеспечения интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления на основе принципов менеджмента качества:

- Отличие разработанной динамической инструментально-методической модели интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления состоит в универсальности и адаптивности к особенностям конкретных предприятий, а также ее ориентации на принципы менеджмента качества и нацеленности на разработку практических мероприятий, для достижения стратегических ориентиров. Динамическая группа методов создает систему альтернативных стратегий развития разработанных в ходе форсайт- сессии. Достоинства авторской модели подтверждены практикой ее использования в ходе разработки дорожной карты развития предприятий нефтегазовой промышленности (с. 316 – 320).

- Актуальность разработанной интегрированной модели сбалансированного анализа контекста предприятия определена новыми требованиями стандарта ИСО 9001-2015 о необходимости подробного анализа. Состав отдельных инструментов, используемых в интегрированной модели, может меняться в зависимости от необходимости исследования различных аспектов деятельности экономических объектов. Апробация данной модели продемонстрировала ее теоретическую

значимость и практическую актуальность для комплексного исследования контекста предприятия. Практическая апробация данной модели, проведенная в работе, позволила автору получить целостную картину, характеризующую контекст предприятия промышленности (в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015) и сформировать информационную базу – стратегический ландшафт организации – для разработки стратегии развития (с. 340 –366).

Совместное использование инструментов и методов различных функциональных направлений менеджмента создает положительный синергетический эффект и позволяет наиболее объективно принимать управленческие решения, в соответствии с принципами менеджмента качества.

– Теоретический и практический интерес представляет предложенный автором методический подход к выявлению ключевых процессов организации и определению их взаимосвязи со стратегическими компетенциями и сбалансированной системой показателей в соответствии с принципами менеджмента качества, по удовлетворению потребностей всех заинтересованных сторон и необходимостью постоянного совершенствования. Выявление ключевых процессов организации помогает определить потребность организации в разработке новых технологий или овладении новыми технологиями, разработке новой продукции или доведении до потребителя новых характеристик продукции для создания добавленной ценности и повышения конкурентоспособности. Предложенный автором механизм по выделению ключевых бизнес-процессов, создающих основные конкурентные преимущества для компании, предусматривает несколько этапов, а трехмерная Y-матрица, составляющая основу данной модели, позволяет наиболее эффективно организовать процедуру определения указанных выше взаимосвязей и уровня корреляции, помогает поднять уровень объективности принимаемых решений (367 – 385).

– Значительным научным результатом можно считать решение проблемы более точного развертывания целей организации на всех уровнях организационной иерархии, автором работы разработан методический подход, основанный на инновационной методологии менеджмента качества Хосин Канри. В ходе проведенной адаптации данной методологии для предприятий нефтегазовой промышленности в диссертации уточнена содержательная сущность X-матрицы, а для трансляции стратегических показателей государственных стратегических концепций предложен каскад взаимосвязанных матриц. В ходе развития методологии Хосин Канри произведена аппликация интегрированной модели менеджмента качества и стратегического управления на цикл постоянного совершенствования Деминга-Шухарта и ее встраивание в управленческую иерархию корпорации, как основную организационную форму крупнейших нефтегазовых предприятий, а также адаптация их к авторской концепции интеграции. При этом для достижения синергетического эффекта, который выразится в наиболее полном удовлетворении интересов всех заинтересованных сторон и увеличении прибыльности компании, предложено использовать процессный подход (с. 417 – 427).

– Заслуживает внимания авторский методический подход к осуществлению мониторинга бизнес-процессов производственных подразделений предприятий. Автор предложил осуществлять его в форме стратегической верификации методом самооценки, с использованием разработанных критериев оценки степени достижения запланированных показателей. Комплексное использование в ходе мониторинга традиционных для менеджмента качества подходов и инструментов оценки, а также ориентация на принципы менеджмента качества является крайне актуальной, так как создает атмосферу соревнования между отдельными хозяйственными единицами внутри корпорации, активизирует реализацию достижения поставленных целей, помогает выявлять «узкие» места в функционирующих процессах, влияющих на развитие предприятия, а также определять наиболее выгодные

направления развития для улучшения инвестиционной привлекательности объектов бизнеса, создает прозрачную бизнес-среду, доступную всем заинтересованным сторонам, и укрепляет доверительные отношения заинтересованных сторон. Разработанная методика прошла апробацию на предприятиях нефтегазовой промышленности (с. 438 –451).

*По области исследования «Менеджмент»:*

– Развита концептуальная модель и теоретико-методологические основы функционирования интегрированных систем управления: разработана концептуальная организационная модель, отражающая структуру, логику организации и содержание процесса функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления. Формализация этого сложного процесса является хорошей базой для дальнейших теоретических исследований и развития практики интеграции менеджмента качества и стратегического управления (с. 150 – 159).

– В плане развития методических основ менеджмента Андреевой Т.А. систематизированы и интегрированы в единую классификационную систему инструменты и методы менеджмента качества и стратегического управления. Представление существующего в менеджменте инструментария в единой системе облегчает его подбор для практического использования в ходе функционирования интегрированной системы менеджмента (с. 289 –294).

– Существенных научных результатов автор работы добился в ходе разработки концепции имплементации стратегии:

- Уточнена терминология и разработан адаптивный организационно-управленческий механизм имплементации стратегии, структурирующий и конкретизирующий процесс управленческих воздействий, который учитывает исходные и текущие условия внешней и внутренней среды организации, а также ориентирует на реализацию требований всех заинтересованных сторон, в соответствии с принципами менеджмента качества (с. 411 – 416).

- Для выявления показателей, оказывающих наибольшее негативное влияние на результат имплементации стратегии и требующих улучшения, осуществлена ранговая корреляция между индексами достижения плановых показателей и отклонением фактического уровня стратегической результативности подразделения от уровня, соответствующего плановым показателям, с использованием выборочных коэффициентов ранговой корреляции Спирмена и Кендалла. Комплексное использование экспертного стратегического анализа, проводимого в форме стратегической верификации и несложных математических моделей, позволяет поднять научно-практическую обоснованность стратегических решений (с. 452 – 456).

### ***3. Структура, объем и общая оценка диссертации***

Изложение материала в диссертационном исследовании выполнено логично. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка, включающего 236 источников, приложений. С описательной точки зрения диссертация построена как научно-исследовательская работа, направлена на развитие методологических основ интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, ориентированной на принципы менеджмента качества предприятий промышленности. Текст автореферата соответствует содержанию представленной на оппонирование диссертации.

Таким образом, анализ позволяет констатировать, что диссертационная работа Андреевой Т.А. имеет необходимый уровень научной новизны и реальное приращение научного знания по исследуемым вопросам.

### ***4. Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы***

Значимость проведенного соискателем исследования для науки состоит в том, что оно развивает и дополняет теоретические и методологические положения, непосредственно касающиеся функционирования



интегрированных систем менеджмента современных компаний в условиях динамичной, конкурентной среды.

Полученные в диссертационной работе научно обоснованные результаты могут быть использованы:

- предприятиями промышленности при формировании и развитии интегрированных систем управления, на основе принципов менеджмента качества и в ходе совместного использования инструментария менеджмента качества и стратегического управления.

- консалтинговыми и научно-исследовательскими организациями для анализа текущего состояния и определения перспектив развития предприятий промышленности;

- высшими учебными заведениями экономического профиля, учреждениями послевузовского образования для подготовки специалистов, повышения их квалификации по менеджменту, экономике и управлению отраслями народного хозяйства.

##### ***5. Замечания, дискуссионные положения и рекомендации по содержанию диссертации***

В представленной на оппонирование докторской диссертации Андреевой Т.А. присутствует ряд дискуссионных положений и недостатков.

1. В работе недостаточно рассмотрена взаимосвязь категорий стратегического управления (СУ) и менеджмента качества (МК). СУ это, как известно, аспект общего управления и, соответственно, - его частей. МК по определению МС ИСО серии 9000 это часть общего управления, хотя носящий комплексный характер. Таким образом, вполне возможно ставить вопрос о стратегическом управлении качеством, как части МК. В связи с этим в работе недостаточно ясно представлено: что является областью МК, а что является областью СУ? И требуется больше пояснений. Есть ли области, которые не пересекаются в этих системах? Что входит в область СУ, что не входит в область МК?

2. Фраза автора, что, «менеджмент качества хотя и отличается специфическими целями, задачами и методами, но должен быть включен в единый процесс менеджмента всех организационных и производственно-хозяйственных функций предприятия» (стр. 21 автореферата) требует пояснения, т.к. МК не состоит, а только комплексно охватывает все процессы предприятия, с точки зрения его предмета – «качества», и собственно предмет – «качество» в работе недостаточно рассмотрен. При представлении МК как простой совокупности процессов и методов сужается область науки о качестве, TQM.

3. Спорным представляется позиция автора по поводу разработанного методического подхода поэлементной интеграции системы менеджмента качества и стратегического управления. Представляется, что необходимо методически более детально проработать этот сложный процесс. На стр. 184 имеются рассуждения о интеграции СМК и СУ, часть которых в МС ИСО серии 9000 версии 2015 уже регламентированы. Требуют большего пояснения табл. 2.3.3, рис. 2.3.4, по нашему мнению, показывающие СМК с углубленным стратегическим аспектом. Автор определяет комплексную модель интеграции, как модель, в которой процессы МК (снова вопрос - что включают процессы МК? процессы предприятия и процессный подход это понятия, которые используются в МК, но не составляют его) встроены в модель системы СУ, т.е. проще говоря, МК встроена в СУ, а по виду рис.2.3.4 представляется, что СУ встроена в СМК? В работе также не ясно, если принять предлагаемую автором интегрированную систему, то она заменит или дополнит СМК? И где будет часть СМК, не связанна с СУ?

4. Комплексный анализ контекста предприятия, проведенный в работе на основе разработанных методических моделей, содержит достаточно объективную оценку ключевых внешних и внутренних факторов развития предприятий нефтегазовой промышленности, на основе которого разработана дорожная карта технологического развития нефтегазовых предприятий Саратовской области, однако не приведены формулы для

расчета прогнозных показателей развития на долгосрочную перспективу.

5. Считаю необходимым отметить, что в работе предложена трехмерная Y-матрица выявления ключевых процессов организации, однако процедура определения корреляционной взаимосвязи и подробное описание данной процедуры в работе не приведено.

6. В работе достаточно скромно проработан вопрос оптимизации системы сбалансированных стратегических показателей под особенности функционирования предприятий нефтегазовой промышленности. Автору следовало более подробно обосновать заявленную взаимосвязь между принципами менеджмента качества и стратегическими целями компании, которые преобразуются в измеримые целевые показатели.

7. В работе отсутствует расчет экономической эффективности внесенных предложений.

Тем не менее, отмеченные замечания являются частными и носят дискуссионный характер. Они в целом, не снижают научную ценность и достоинства работы, а также его положительную оценку.

***6. Заключение о соответствии диссертации и автореферата критериям, установленным «Положением о присуждении ученых степеней», утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации № 842 от 24.09.2013***

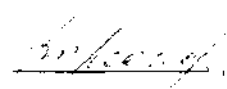
Совокупность выдвинутых автором положений позволяет охарактеризовать представленную диссертацию как самостоятельную законченную научно-квалификационную работу, в которой, на основании проведенного автором исследования, проработаны научные и практические рекомендации по развитию интегрированных систем управления. Итоговая оценка работы Андреевой Татьяны Анатольевны подтверждает высокий научно-методический уровень выполненной работы. Представленная диссертация решает задачи, имеющие существенное значение для теории и практики экономической науки. По своим теоретическим и практическим

результатам, научной новизне диссертационная работа соответствует требованиям «Положения о при суждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 года № 842, а автор, Андреева Татьяна Анатольевна, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 - «Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции; менеджмент)».

**Официальный оппонент,**


Профессор кафедры экономики и управления качеством Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

доктор экономических наук по специальности 08.00.20 (экономика стандартизации и управление качеством продукции), профессор

 Леонова Татьяна  
Иннокентьевна  
25.01.2017

191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д.21  
Тел:(812)310-22-09; Эл.почта:leonova5858@mail.ru

Подпись Леоновой Татьяны  
Иннокентьевны заверяю:  
Ученый секретарь ФГБОУ ВО «С  
Петербургский государственный  
экономический университет» д.э.н

 Уваров  
Эгей Алексеевич