

**«Утверждаю»**

**Проректор ФГБОУ ВО «Российская академия  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»,  
доктор экономических наук, профессор  
А.М. Марголин**



В диссертационный совет Д 212.196.12  
на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

### **ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

на диссертационную работу То Тху Чанг

**«Влияние национальных особенностей организационной культуры на процесс стратегического управления организациями», представленной на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).**

На кафедре менеджмента Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» рассмотрена диссертационная работа То Тху Чанг на тему «Влияние национальных особенностей организационной культуры на процесс стратегического управления организациями».

**Актуальность темы исследования.** Работа То Тху Чанг написана на важную и актуальную тему. В настоящее время успех любой компании в долгосрочной перспективе зависит не только от эффективного применения ею своих материальных ресурсов, но и от умелого контроля за использованием нематериальных активов. Одним из главных

нематериальных ресурсов организации является её организационная культура. Каким образом организационная культура может повлиять на эффективность деятельности организации, как оценить организационную культуру и её влияние на процесс стратегического управления организациями, какую методику необходимо применить, каковы критерии классификации методических подходов к оценке организационной культуры, какие риски возникают при низком уровне развития различных аспектов организационной культуры, как контролировать данные риски – на эти вопросы пытается ответить соискатель в своей диссертационной работе. Организационная культура как инструмент стратегического развития компаний, может, с одной стороны, способствовать её устойчивому росту, а с другой – сдерживать или препятствовать процессу реализации стратегии компании. В силу того, что культура организации постоянно меняется вместе со стратегией и структурой организации, необходим соответствующий её учет в процессе операционного и стратегического управления организацией.

Диссертационная работа То Тху Чанг, посвященная разработке методического подхода к оценке организационной культуры для её эффективного использования в качестве инструмента стратегического управления компанией, несомненно является актуальной.

**Достоверность и обоснованность научных положений выводов и рекомендаций.** В диссертации используются результаты фундаментальных и прикладных научных исследований, проведен развернутый анализ сущности и эволюции развития организационной культуры. Достоверность полученных результатов были проверены путем сравнения результатов исследования с эмпирическими данными для вьетнамских компаний.

Представленные автором научные положения четко сформулированы, обоснованы, прошли апробацию на различных международных конференциях и стали доступны широкой научной общественности. По теме исследования опубликовано 12 научных работ, в том числе 6 работ в рецензируемых научных изданиях (общий объём составил 2,93 п.л.).

**Общая характеристика работы.** Представленная диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы

общим объемом 170 страниц машинописного текста и 21 страница машинописного текста приложения. Список использованных источников и научной литературы включает 186 наименований.

Соискатель То Тху Чанг четко выстроила структуру своей диссертационной работы, которая полностью соответствует поставленной цели исследования – в оценке влияния национальных особенностей организационной культуры на процесс стратегического управления организациями для повышения эффективности системы контроля за результатом её деятельности (С. 7).

Во введении соискатель дает обоснование актуальности диссертационной работы, проводит анализ степени научной разработанности исследуемой проблемы, формулирует цель и задачи диссертационного исследования, определяет его объект и предмет, аргументирует научную новизну результатов и их практическую значимость (С. 4-12).

В первой главе «Теоретические основы стратегического управления организацией с учётом специфики национальной организационной культуры» приводится анализ основных теоретических аспектов стратегического управления организацией (п. 1.1.), проводится исследование понятия «организационная культура», процессы становления и развития организационной культуры компаний (п. 1.2.), анализируются особенности национальной организационной культуры и её влияние на стратегическое управление компаниями в стране (п. 1.3.).

Во второй главе «Анализ методических подходов к оценке организационной культуры» анализируются различия в методических подходах к исследованию организационной культуры компании (п. 2.1.), проводится сравнительный анализ методик количественной оценки и диагностирования организационной культуры компании (п. 2.2.), описывается усовершенствованный методический подход количественного исследования организационной культуры организаций и проводится её апробация на ряд вьетнамских компаний (п. 2.3.).

В третьей главе «Реформирование организационной культуры компании на основе разработки системы сбалансированных показателей» обсуждаются процесс совершенствования корпоративной стратегии авиационной компании на основе изменения её организационной культуры

(п. 3.1.), проводится апробация алгоритма стратегического управления «Vietnam Airlines» для разработки стратегии реформирования её организационной культуры (п. 3.2.), описываются риски, связанные с различными аспектами организационной культуры авиационной компании, и приводятся рекомендации по снижению степени влияния данных рисков на результативность компании (п. 3.3.).

В заключении обобщены основные выводы диссертационного исследования (С. 146-150).

**Научная новизна результатов исследования.** Диссертационное исследование То Тху Чанг содержит ряд результатов, обладающих признаками научной новизны.

В частности, автором на основе анализа и обобщения отечественных и мировых методических подходов к изучению организационной культуры предложены критерии классификации качественных и количественных методик исследования организационной культуры (С. 57-62). Структурирование методик позволяет с системных позиций облегчить их выбор для изучения организационной культуры компаний.

Предложенный автором алгоритм стратегического управления организацией отличается от существующих систем управления тем, что он учитывает их важный инструмент развития – организационную культуру. В данный алгоритм включены процессы, связанные с диагностикой состояния организационной культуры, оценкой уровня её соответствия стратегии компании и её изменением в соответствии со принятой стратегией (С. 22-24).

Безусловной научной новизной обладает и предложенные критерии для проведения сравнительного анализа количественных методик исследования организационной культуры, на основании которого можно сделать выбор той или иной методики исследования (С. 82-84).

Заслуживает безусловного одобрения разработанный автором методический подход к исследованию организационной культуры, который обеспечивает оценку результативности стратегического управления компанией с учетом национальной специфики её сотрудников (С. 87-95, 171-173). Применение данного методического подхода позволит выявить риски, связанные с низким уровнем развития различных аспектов культуры организации (С. 132-137, 181-191).



Автором предложены и обоснованы элементы сбалансированной системы показателей, необходимые для осуществления контроля за рисками компании, которые позволяют более точно осуществлять оценку их влияния на результат деятельности компании (С. 137-143, 177-180).

**Замечания и недостатки, содержащиеся в диссертационном исследовании.** Несмотря на общую положительную оценку диссертационной работы соискателю можно сделать следующие замечания и предложения:

1. В представленной таблице «Матрицы стратегического управления организаций» (таблица 1, С. 16) соискателем проанализированы ряд матриц и показаны их недостатки. Было бы полезно в рамках данного исследования проанализировать другие матрицы и модели, как, например, модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы).
2. В диссертационном исследовании соискатель использует различные определения понятия «организационная культура» (С. 33-36), рассматривает многочисленные методики ее исследования (С. 37-39, 57-62). К сожалению, в работе нет четких доказательств отсутствия структурированности существующих методик, которое затрудняло бы их использование при изучении уровня развития организационной культуры организаций и ее влияния на показатели эффективности компаний.
3. Соискателем проводилось анкетирование сотрудников обследованных компаний (С. 95-96). По результатам анкетирования были получены данные, которые в дальнейшем послужили основой для сравнения с финансовыми результатами деятельности соответствующих компаний. Однако из представленного материала трудно судить о репрезентативности выборки и обоснованности сделанных выводов.
4. В п. 3.1 дана оценка совершенствования корпоративной стратегии авиационной компании на основе изменения её организационной культуры (на примере Государственной авиационной компании Вьетнама). Однако в этом разделе исследования нет четкого определения параметров организационной культуры, оказывающих

наиболее существенное влияние на совершенствование корпоративной стратегии организации.

5. В п. 3.3 автор предлагает свою систему сбалансированных показателей для оценки уровня развития рисков компании. В данном контексте было бы полезно привести более подробный пример применения предложенных показателей и осуществить анализ их эффективности.

Данные замечания не снижают высокого научного уровня работы, ее оригинальности, теоретической и практической значимости и не влияют на общую положительную оценку диссертации.

**Общие выводы по диссертации.** Диссертация То Тху Чанг представляет собой целостную и завершённую научно-квалификационную работу, выполненную самостоятельно автором на высоком теоретическом и методическом уровне. В работе содержится решение важной научной задачи – оценки влияния национальных особенностей организационной культуры на процесс стратегического управления организациями.

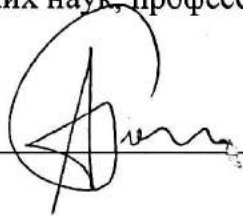
Материал диссертации изложен ясно и четко структурирован. Основные положения диссертации, ее выводы и рекомендации, выносимые на защиту, в полной мере отражены в автореферате и опубликованных работах автора.

Диссертационное исследование обладает научной новизной и имеет практическое значение для повышения обоснованности принятия организационно-управленческих решений при формировании и реализации стратегий развития компании. Полученные автором результаты достоверны, сформулированные выводы достаточно обоснованы.

Таким образом, представленная диссертационная работа То Тху Чанг на тему «Влияние национальных особенностей организационной культуры на процесс стратегического управления организациями» соответствует требованиям «Положения о присуждении учёных степеней» (утверждённое постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 № 842), предъявляемым к диссертациям на соискание учёной степени кандидата наук, а её автор, То Тху Чанг, заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Отзыв на диссертацию То Тху Чанг на тему «Влияние национальных особенностей организационной культуры на процесс стратегического управления организациями» обсужден и одобрен на заседании кафедры менеджмента Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (14 апреля 2017 г. протокол № 5).

Заведующий кафедрой менеджмента ИБДА  
ФГБОУ ВО «Российская академия  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»,  
доктор экономических наук, профессор



Гапоненко Александр Лукич

119606, Москва, проспект Вернадского, 84  
ФГБОУ ВО «Российская академия  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»

Тел. 8 (495) 434-94-01, 8(499) 956-95-37  
E-mail: information@rane.ru

