

**В диссертационный совет 24.2.372.11  
на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»  
115054, г. Москва, Стремянный переулок, д. 36, корп. 3**

## **ОТЗЫВ**

официального оппонента, кандидата экономических наук

**Благодатского Павла Валерьевича**

на диссертационную работу

**Витер Ксении Анатольевны**

на тему «**Менеджмент организационного развития на основе  
создания центров компетенций**», представленную на соискание ученой  
степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6.

Менеджмент (экономические науки)

### **Актуальность темы исследования**

Диссертация Витер Ксении Анатольевны посвящена решению такой важной управленческой проблемы, как проектирование эффективной системы управления организационным развитием и внедрение организационных изменений, позволяющих значительно улучшить деятельность компаний по их ключевым показателям – финансовые, кадровые, производственные и многие другие. Эффективное организационное развитие неразрывно связано с внедрением цифровых и высоких технологий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Как показывает практика, именно появление новых высокотехнологичных производств, повсеместное внедрение цифровых технологий служит драйвером для совершенствования экономики нашей страны.

Однако в отечественной экономике существует множество проблем в области организационного развития, связанных с нехваткой в компаниях

высококвалифицированных кадров, инновационных решений, цифровых ресурсов для обеспечения их выживаемости в конкурентной среде, адаптации к постоянно меняющимся условиям внешнего мира.

Стоит также отметить острую нехватку специализированных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, необходимых для обучения специалистов новым компетенциям и навыкам в области цифровизации, автоматизации, роботизации и т.п.

Существует проблема обеспечения эффективного взаимодействия сфер науки, образования и бизнеса, поскольку крайне сложно объединить усилия компаний данных направлений, обеспечить их синергию из-за недостаточно эффективного трансфера технологий между ними, обмена кадровыми, цифровыми ресурсами.

Исторический опыт демонстрирует, что для успешного развития компаний, обеспечения конкурентного преимущества, устойчивости к неблагоприятным внешним факторам необходимо перманентно улучшать свой кадровый, технологический, инновационный потенциал, нарастить который представляется возможным посредством внедрения новых цифровых решений.

Следовательно, актуальность диссертационного исследования Витер К.А. заключается в необходимости формирования новых подразделений, как существующих внутри организаций, так и отдельно от них в качестве самостоятельных структур – а именно, центров компетенций. Данные структуры, по мнению автора, нацелены на поиск и решение организационных проблем, связанных с реализацией неэффективных бизнес-стратегий, сопротивлением персонала новым условиям работы, а также с нерациональной операционной деятельностью компаний. В данном аспекте тема диссертационного исследования Витер К.А. обладает актуальностью, теоретическим и практическим значением для развития экономики нашей страны.

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

Научные положения диссертационного исследования Витер К.А. являются достоверными и обоснованными, поскольку они:

- сформированы с применением научных методов анализа, синтеза, индукции, дедукции, статистических методов, методов исследования в экономике и менеджменте;
- могут быть применены в управленческой деятельности предприятий как эффективные решения по совершенствованию их организационного развития, внедрению организационных изменений;
- опубликованы в девяти научных статьях, включая шесть статей в изданиях из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук;
- соответствуют современным тенденциям в области цифровизации экономики и управления.

Список литературы диссертационного исследования подтверждает, что автором глубоко и тщательно изучены материалы нормативной документации министерств и ведомств, аналитических отчетов, российских и зарубежных научных трудов.

Содержание диссертации полностью согласуется с ее темой, структурой, разработанной автором, позволило найти решение поставленных вопросов и раскрыть сущность основных научных положений.

В первой главе диссертации автор исследует понятия «организационное развитие» и «организационные изменения», выводит их отличие друг от друга, а также направления организационного развития на стратегическом и операционном уровнях деятельности компаний (с. 13-28).

Автор подробно исследует гибкие и твердые навыки для определения наиболее востребованных компетенций специалистов в предметной области организационного развития (с. 28-47). Особое внимание в диссертации уделено центрам компетенций национальной технологической инициативы, являющихся драйвером не только организационного развития, но экономики страны в целом (с. 47-53). В ходе исследования их деятельности автор определяет наиболее актуальные направления работы университетского центра компетенций для оказания услуг организациям реального сектора экономики. В конечном итоге в первой главе автором обоснованы основные направления и уровни реализации стратегии организационного развития.

Во второй главе диссертации определен функционал университетского центра компетенций в области организационного развития на основе проводимой автором классификации существующих в Российской Федерации центров компетенций (с. 56-69). Кроме того, во второй главе автор рассматривает возможность формирования университетского центра компетенций как на площадке университета 3.0., так и на основе реализации концепции «Гринфилд», подразумевающей его функционирование в качестве отдельной площадки внутри университетов для формирования и реализации программ обучения новым цифровым компетенциям (с. 73-77). На основе исследования основных показателей деятельности ведущих российских университетов автор обосновывает факторы формирования центров компетенций внутри организационной структуры университета (с. 89-90). Завершается вторая глава диссертации тем, что автор формирует фрагмент компетентностной модели цифровых профессиональных компетенций на основе объединения требований профессионального стандарта и программ повышения квалификации (с. 97-103).

В третьей главе диссертационного исследования автор разрабатывает порядок развития университетского центра компетенций с подробным обоснованием стадий развития, соответствующих моделям его работы по

трем основным направлениям (с. 109-117). Определив наиболее оптимальную модель работы университетского центра компетенций – «Цепочку создания ценности», автор формирует процессную модель организации управления его бизнес-процессами и подробно обосновывает эффективность ее реализации посредством описания основных этапов работы центра (с. 123-128) и финансовых расчетов (с. 136-142).

Следует отметить, что автором не только произведены расчеты, демонстрирующие экономическую эффективность функционирования центра, но и приведены возможные сценарии его развития при изменении основных финансовых показателей для принятия оптимальных управленческих решений (с. 141-142). В третьей главе демонстрируется также и практическая значимость деятельности университетского центра компетенций, за счет которого разработан алгоритм организации управления цифровой трансформации производственной компании, программа по цифровой трансформации ее деятельности и компетентностная модель ее работников (с. 142-149).

#### **Научная новизна положений, сформулированных в диссертации**

Результатами диссертационного исследования Витер К.А., обладающими научной новизной и практической значимостью, являются следующие положения:

1) доказано отличие понятий «организационное развитие» и «организационные изменения» (с. 26), заключающееся в том, что «организационные изменения» являются составляющей частью «организационного развития», обеспечивающей рост и развитие компаний (пункт 9 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент);

2) определена позиция центров организационного развития как ключевых площадок формирования новых цифровых компетенций на основе разработанной автором классификации центров компетенций по критерию их принадлежности к определенным областям деятельности

(пункт 26 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент);

3) предложена методика выбора формата взаимодействия университетского центра компетенций с организациями – а именно «Экосистема», исходя из стадий развития университетского центра компетенций (пункт 26 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент);

4) разработана система критериев выбора модели деятельности университетского центра компетенций «Цепочка создания ценности», исходя из соответствия цифровых компетенций форматам деятельности организаций, на этой основе разработана процессная модель организации управления бизнес-процессами университетского центра компетенций (пункт 10 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент);

5) разработан алгоритм организации управления цифровой трансформации производственной компании, который может быть успешно применен при реализации стратегии цифровой трансформации компаний и обучения их работников новым цифровым компетенциям (пункт 23 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент);

6) разработана организационная структура и приведено финансово-экономическое обоснование деятельности университетского центра компетенций, а также сценарных расчетов его развития в зависимости от изменения основных показателей его деятельности (пункт 16 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

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

Теоретическая значимость диссертации заключается в том, что ее научные результаты дополняют положения теории управления организационным развитием и организационными изменениями, раскрывая особенности адаптации компаний к постоянно меняющимся условиям деятельности.

Выводы и рекомендации автора могут быть использованы при

разработке планов и программ повышения эффективности управления организационным развитием, а также в учебном процессе в рамках дисциплин профиля менеджмента и экономики.

### **Выявленные недостатки диссертационного исследования**

В целом диссертационное исследование Витер К.А. представляется возможным оценить положительно, однако хотелось бы отметить совокупность аспектов, требующих уточнения автором.

1. На с. 28-40 диссертации автор приводит подробное описание гибких и твердых навыков сотрудников организаций, ответственных за цифровую трансформацию, однако из текста работы неясно, по какой причине выбраны именно эти группы навыков в качестве основы формирования цифровых профессиональных компетенций.

2. На с. 47-53 диссертации автор подробно исследует специфику центров компетенций национальной технологической инициативы. Почему рассматривается именно эта категория центров компетенций, а не научно-образовательные центры мирового уровня, например?

3. На с. 134 диссертации автор приводит разработанную им организационную структуру университетского центра компетенций, однако следует обосновать наличие в организационной структуре проектного офиса, необходимость его функционирования и по какой причине невозможно его исключить из нее.

4. На с. 123 автор приводит разработанную им процессную модель организации управления бизнес-процессами университетского центра компетенций, однако следует обосновать применение именно процессного подхода к разработке данной модели.

5. На с. 146 автор обоснованно предлагает использование платформы Zyfra Industrial Internet of Things Platform в деятельности производственного предприятия, проходящего цифровую трансформацию, однако следует уточнить, по какой причине применяется именно эта

платформа.

### **Заключение о соответствии диссертации критериям Положения о присуждении ученых степеней**

В диссертационном исследовании Витер К.А. на тему «Менеджмент организационного развития на основе создания центров компетенций» имеются законченные научные положения и выводы, содержащие новизну, теоретическую и практическую значимость, приводится их полное обоснование.

Цель, задачи, содержание диссертационного исследования соответствуют п. 9 Положения о присуждении ученых степеней (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842), ее автор Витер Ксения Анатольевна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Кандидат экономических наук,  
начальник Организационно-штатного управления  
Департамента по организации, оплате мотивации труда открытого акционерного общества «Российские железные дороги»

Павел Валерьевич Благодатский

Адрес места работы:

Организационно-штатное управление Департамента по организации, оплате и мотивации труда открытого акционерного общества «Российские железные дороги»  
107174, г. Москва,  
Новая Басманная ул., 2/1, стр. 1  
рабочий тел.: +7 (499) 260-13-95  
e-mail: skypol@mail.ru

11 июня 2024г.