

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по исследовательской  
и проектной деятельности

ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»  
кандидат социологических наук, доцент

  
Смирнова И.Н.

## ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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)**

**1. Актуальность темы исследования.** Организационное развитие российских компаний, основанное на цифровой трансформации их деятельности, является важным направлением в современном мире, так как обеспечивает для компаний возможность адаптации к кризисным ситуациям, восстановления полных жизненных циклов производимых продуктов и формирования уникальных компетенций персонала, а также способности оперативно реагировать на возникающие изменения и принимать эффективные управленческие решения.

Первоочередным в развитии организаций являются направления роста конкурентоспособности, которые представляется возможным реализовать посредством проведения организационных изменений, базирующихся на новых цифровых компетенциях, о чем и заявляет автор в своем исследовании.

Автор также отмечает, что внедрение организационных изменений сопровождается изменением методов управления, корпоративной культуры, внешних взаимодействий и завершается увеличением производительности

труда, улучшением взаимодействия с клиентами и имиджа организации в целом.

Автор проводит сравнительный анализ мер поддержки и мер роста, предпринимаемых организациями в целях адаптации к меняющимся условиям рынка и внедрению международных санкций. В ходе данного анализа ему удастся обосновать важность организационных изменений, основанных на мерах роста и проактивном стратегировании. Обеспечить реализацию данных мер представляется возможным путем создания центров компетенций в рамках университетов, которые обладают необходимым образовательно-научным потенциалом.

Автором определена важность поддержки центров компетенций в соответствии с федеральным проектом программы развития «Цифровая экономика» и постановлением Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 года № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» для решения экономических проблем. В связи с этим цель и задачи, поставленные Витер К.А. в диссертационном исследовании «Менеджмент организационного развития на основе создания центров компетенций», являются актуальными.

**2. Структура и содержание диссертации.** Диссертационное исследование Витер К.А. является логически завершенным, состоящим из трех глав, заключения, списка литературы, включающего 160 источников, и приложение. Общий объем работы составляет 177 страниц машинописного текста, включая 35 таблиц и 13 рисунков.

Во введении отражена актуальность работы, степень научной проработанности проблемы, научная гипотеза, цель, задачи, объект, предмет, область исследования, теоретическая и методологическая базы исследования, методы исследования, информационная база исследования, обоснованность и достоверность результатов исследования, научная новизна, существенные результаты диссертационного исследования, теоретическая и практическая

значимость результатов исследования, информация об апробации результатов исследования (с. 6-12).

В первой главе диссертационного исследования автором подробно рассматривается понятие «организационное развитие», выявлено отличие от понятия «организационные изменения», что позволило определить факторы организационного развития на стратегическом и операционном уровнях (с. 24-25). Далее автором подробно анализируются гибкие и технические навыки, необходимые для реализации стратегии организационного развития (с. 33-40), а также связанные с этим модели деятельности центров компетенций (с. 44-45). В исследовании автору удалось разработать систему критериев выбора модели деятельности университетского центра компетенций с учетом цифровых компетенций персонала (с. 41) и определить перспективную модель как «цепочку создания ценности». Автор провел исследование деятельности центров компетенций научно-образовательной инфраструктуры (с. 47-52) для дальнейшего определения основных направлений деятельности университетского центра компетенций, которые являются наиболее востребованными в современном мире.

Во второй главе автором проведена классификация существующих в Российской Федерации центров компетенций, а именно корпоративных, университетских, научно-образовательных центров мирового уровня, центров Национальной технологической инициативы, отраслевых и региональных центров (с. 56-72). Вместе с тем названные центры компетенций в своей деятельности не проводят целенаправленные мероприятия по организационному развитию и организационным изменениям, основанным на цифровой трансформации. В диссертационном исследовании сделан вывод о том, что именно университетские центры компетенций обладают научно-образовательными ресурсами для разработки программ цифровой трансформации и компетентностной модели специалистов.

Данный вывод позволил автору на основе проведенного подробного

анализа основных показателей деятельности университетов с наиболее высокими рейтингами (с. 85-88) определить факторы, влияющие на формирование центров компетенций в организационной структуре университета (с. 89-90). Особое внимание при этом автор обоснованно уделил формированию компетентностной модели специалиста в рамках функционирования университетского центра компетенций (с. 97-98).

В третьей главе диссертации автором разработаны возможные направления построения модели функционирования университетского центра компетенций, отличающиеся направленностью их развития: посредством выполнения внутренних грантов, коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, а также создания прорывных технологий (с. 110-118). На основе разработанных моделей развития университетского центра компетенций автору удалось сформировать процессную модель организации управления университетским центром компетенций, включающую в себя процессы организации цифровой трансформации в компаниях-заказчиках, а также одновременной разработки для них программ обучения работников (с. 123-129). Кроме того, исходя из разработанной процессной модели управления университетским центром компетенций, автором приведены финансово-экономическое обоснование и подробные сценарные расчеты его деятельности (с. 129-142). Особый интерес представляет практическая составляющая диссертационного исследования, заключающаяся в разработке типовой модели цифровой трансформации производственной компании с участием университетского центра компетенций. Данная модель подробно описывается автором в диссертации на примере производственной компании «Чимберио Групп», для которой разработан алгоритм организации управления процессом цифровой трансформации и компетентностная модель его работников (с. 142-149).

**3. Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций.** Диссертационное исследование является логически завершенным, поскольку его цель и задачи соответствуют

достигнутым результатам, основываются на исследованиях зарубежных и отечественных авторов в области менеджмента, организационного управления, центров компетенций, цифровой трансформации, а также на нормативно-правовой документации.

**4. Основные результаты диссертационного исследования и их научная новизна.** Основные результаты диссертационного исследования, достигнутые автором и содержащие научную новизну, заключаются в следующем:

1) обоснованы факторы организационного развития на операционном и стратегическом уровнях для дальнейшего определения направлений деятельности университетских центров компетенций, а также выявлено отличие понятия «организационное развитие» от понятия «организационные изменения» (с. 26, 53);

2) разработана классификация центров компетенций по предметным областям их деятельности, определена степень их влияния на организационное развитие в аспекте формирования ключевых компетенций компаний (с. 56-70);

3) обоснованы направления развития университетских центров компетенций согласно степени вовлеченности их работников в реализацию стратегий цифровой трансформации компаний-заказчиков, что позволило автору обосновать методику выбора модели работы университетского центра компетенций (с. 109-120);

4) сформирована система критериев выбора модели деятельности университетского центра компетенций, а именно цепочки создания ценности, в соответствии с которой разработана процессная модель управления его деятельностью (с. 40-47);

5) разработана методика и сформулирован алгоритм управления производственной организацией на основе реализации стратегии цифровой трансформации с помощью бизнес-процессов, основанных на цифровых профессиональных навыках и умениях (с. 142-149);

б) разработана организационная структура университетского центра компетенций, которая является масштабируемой в соответствии с ростом заказов, и обоснована программа его развития, подкрепленная финансово-экономическим обоснованием и сценарными расчетами для определения факторов влияния на величину прибыли в зависимости от изменения количества и стоимости проектов, реализуемых университетским центром компетенций (с. 129-142).

#### **5. Теоретическая значимость исследования.**

Теоретическая значимость исследования состоит в разработке методического подхода к формированию системы управления организационным развитием, основанной на цифровой трансформации и цифровых навыках, умениях специалистов. Построение данной системы представляется возможным благодаря функционированию университетских центров компетенций и оказанию услуг по организации цифровой трансформации компаний.

#### **6. Практическая значимость исследования.**

Предложенные автором решения по развитию центром компетенций могут использоваться университетами для повышения эффективности деятельности компаний реального сектора экономики на основе применения инструментов цифровой трансформации (цифровых платформ и программных продуктов) посредством проектов организационных изменений компаний-заказчиков с целью их адаптации к внешним факторам.

#### **7. Замечания по диссертации.**

1) В диссертационном исследовании автор подробно описывает функционал работников университетского центра компетенций, однако следовало бы также рассмотреть компетенции и уровень квалификации, которым должен обладать его персонал для оказания услуг компаниям-заказчикам по реализации программы цифровой трансформации и обучению работников цифровым компетенциям.

2) Автору следовало бы большее внимание также уделить не только

производственным организациям, для которых центр компетенций оказывает свои услуги, но также организациям других сфер деятельности – торговым, строительным, транспортным, сельскохозяйственным и т.п.

3. На наш взгляд, следовало бы уточнить ведущий тип разработанной автором организационной структуры университетского центра компетенций, поскольку ее определение является слишком многогранным.

4. По нашему мнению, можно было бы рассмотреть и другие модели взаимодействия университетских центров компетенций с реальным сектором экономики, кроме заявленной автором «Экосистемы».

Однако выявленные недочеты не ухудшают качество диссертационного исследования и не влияют на достигнутые в ходе проведения диссертационного исследования результаты.

#### **8. Полнота изложения материалов диссертации в работах, опубликованных соискателем.**

Оформление диссертации соответствует предъявляемым требованиям к диссертационным работам. Результаты диссертационного исследования опубликованы в 9 научных публикациях общим объемом 3,5 печ. л., из них 6 статей в объеме 2,9 печ. л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях. Научные работы автора и автореферат полностью отображают основные положения и выводы диссертации.

#### **9. Соответствие диссертации Положению о присуждении ученых степеней.**

Диссертационное исследование соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук, а ее автор Витер Ксения Анатольевна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Отзыв подготовил заведующий кафедрой менеджмента, доктор

экономических наук, доцент Куликов Владимир Иванович.

Отзыв на диссертационную работу Витер К.А. «Менеджмент организационного развития на основе создания центров компетенций» обсужден и утвержден на заседании кафедры менеджмента федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ивановский государственный университет», протокол № 13 от 11 июня 2024 г.

Заведующий кафедрой менеджмента,  
доктор экономических наук,  
доцент,  
ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»

 Владимир Иванович Куликов

11 июня 2024 г.

  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Ивановский государственный университет»  
153025, Центральный федеральный округ, г. Иваново, ул. Ермака, д. 39  
Телефон: 8 (800) 222-56-86  
E-mail: [rector@ivanovo.ac.ru](mailto:rector@ivanovo.ac.ru)