

В диссертационный совет Д212.298.07  
на базе ФГАОУ ВО «Южно-Уральский  
государственный университет (НИУ)»

## ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

на диссертационную работу Никифоровой Натальи Сергеевны  
«Управление промышленным предприятием по показателям  
его динамических способностей» на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по научной специальности 08.00.05 – «Экономика и  
управление народным хозяйством (экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)»

### 1. Актуальность темы исследования

Четвертая промышленная революция кардинально меняет технологии и формирует новые вызовы, с которыми приходится сталкиваться производителям. Необходимы коренные изменения производственных процессов, что в совокупности с развитием глобальной конкуренции создает определённые угрозы, которые целесообразно идентифицировать и на этой основе формировать стратегическую реакцию промышленного предприятия на изменения среды. Неуклонно растет динамика изменений факторов внешней среды. Среди основных причин такой динамики можно отметить деглобализацию, войны стандартов, смещение представлений о границах рынков, сокращение длительности жизненных циклов продуктов и агрессивное поведение конкурентов, кризисы и политические изменения. Все это существенно усложняет процессы управления промышленным предприятием, в том числе потому, что в этих условиях преимущества рыночных игроков чаще всего могут быть только временными.

Преодоление возникающих вызовов требует изменения системы управления цепочкой создания ценности промышленных предприятий. В связи с этим актуальность темы диссертационного исследования Н.С. Никифоровой, посвященного проблемам управления промышленным предприятием в

условиях быстрых изменений среды. На основе теории динамических способностей и концепции слабых сигналов рынка автору удалось разработать систему выбора стратегии промышленного предприятия. Являются актуальными задачи теоретического и прикладного характера, убедительно обоснованные и представленные в логической последовательности автором. Уровень методологической проработанности, значимость темы, достижение цели и задач исследования соответствуют требованиями ВАК РФ, предъявленным к кандидатским диссертациям.

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

Обоснованность и достоверность авторских научных положений, выводов и рекомендаций подтверждается соответствием полученных результатов положениям теории стратегического управления, теории конкуренции, теории фирмы, концепции динамических способностей, частично подтверждено выполненной в работе верификацией, а также корректным применением методов экономического, статистического и матричного анализа, экономико-математического моделирования, методов нелинейной динамики.

Содержание диссертации соответствует ее названию, поставленным целям и задачам, имеет внутреннюю логику, характеризуется наличием элементов научной новизны и практической значимости, что свидетельствует о личном вкладе автора в приращение знаний в области стратегического управления, в области методов управления промышленным предприятием в условиях быстрых изменений среды.

Основные положения и результаты диссертационного исследования отражены в 11 печатных работах объемом 8,23 п.л. авторского текста, в том числе, четыре статьи в рецензируемых изданиях, определенных ВАК РФ для публикации результатов диссертационных исследований, две статьи в изданиях, входящих в научометрическую базу Scopus.

Практическая апробация результатов диссертационного исследования проведена на двух крупных промышленных предприятиях: ООО «Хатбер-М» и АО «Челябинский цинковый завод».

### **3. Характеристика структуры и содержания диссертации**

Структура и объём диссертационной работы отличается логикой и качественным информативным представлением проведённого исследования, как с точки зрения полученных результатов достижения поставленной автором цели, так и с позиций соответствия научным задачам.

Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы из 151 наименования и 4 приложений. Основное содержание работы изложено на 214 страницах, включая 31 таблицу и 36 рисунков.

Во введении (с. 4-12) раскрыта актуальность темы, определены объект и предмет, сформулированы цель и задачи исследования, обозначены его результаты. Выделена научная новизна, теоретическая и практическая значимость диссертации.

В первой главе «Актуальные задачи стратегического управления в условиях быстроменяющейся среды» автором проанализированы основные подходы теории стратегического управления, глубоко изучены ключевые понятия теории динамических способностей. На базе критического обзора представленных в научных публикациях определений категории «Динамические способности промышленного предприятия» сформулировано авторское уточненное определение этой категории (стр. 57). В определении указано такое значимое, как нам представляется, свойство динамических способностей как скорость принятия управлеченческих решений и, соответственно, скорость трансформации ресурсов. Кроме того, отмечено, что реализация этого свойства требует прогнозирования изменений среды, которое предложено осуществлять по слабым сигналам (стр. 57-58). В третьем параграфе автор проводит исследование существующих методов оценки динамических способностей промышленного предприятия (стр. 59-60), на основе чего формулирует вывод о том, что большинство существующих

методов основаны на экспертной оценке, что, по мнению диссертанта, существенно снижает объективность оценки.

Во второй главе «Разработка методического подхода к управлению промышленным предприятием по показателям его динамических способностей» представлен комплекс соответствующих методов. Особый научный интерес, с нашей точки зрения, вызывает авторский метод прогнозирования изменений среды по слабым сигналам (стр. 83, рисунок 2.4), для реализации которого Никифорова Н.С. предлагает использовать инструменты нелинейной динамики, в частности, фазовые портреты (стр. 83-85). Следует отметить, что впервые для определения зависимостей результатов деятельности промышленных предприятий от слабых сигналов внешней среды разработаны архетипы фазовых портретов на микроуровне (стр. 96-110), с использованием специально разработанной Никифоровой Н.С. матрицы таких архетипов (стр. 96).

В третьей главе диссертационного исследования «Прикладные аспекты управления промышленным предприятием по показателям его динамических способностей» представлена апробация предложенных автором методов прогнозирования среды по слабым сигналам (стр. 130-146) и метода оценки динамических способностей (стр. 146-160). Результаты апробации подтвердили адекватность разработок автора и позволили сформулировать рекомендации (стр. 144-146; 160) по управлению промышленным предприятием по показателям динамических способностей для двух предприятий обрабатывающей промышленности РФ.

В заключении (с. 180-185) сформулированы выводы и основные научные достижения автора, полученные в результате диссертационного исследования.

#### **4. Научная новизна авторских положений, выводов и рекомендаций**

В ходе исследования автором получены следующие результаты, обладающие научной новизной.

1. На основании проведенного автором анализа и выявленных критических замечаний к существующим определениям понятия

«Динамические способности промышленного предприятия» в работе предложено уточненное определение (стр. 57), отражающее такие свойства динамических способностей предприятия, как скорость трансформации ресурсов во времени и способность предприятия прогнозировать изменения среды по слабым сигналам. Представляется, что такое уточнение более полно и корректно отражает категорию «динамические способности промышленного предприятия», поскольку в современных условиях быстрых изменений среды скорость изменений играет решающую роль для удержания и укрепления рыночных позиций предприятия.

2. Сформирован метод количественной оценки динамических способностей промышленного предприятия по показателю «сила динамических способностей» (стр. 69-73). В соответствии с уточненным определением в методе учтена оценка скорости трансформации ресурсов и способности предприятия к прогнозированию будущих изменений среды. Обращает на себя внимание попытка автора увязать динамические способности промышленного предприятия с направлением значимых слабых сигналов, что даст возможность предприятию нивелировать лишние затраты на не требуемую рынком трансформацию ресурсов (стр. 77-82). Обоснованность метода обеспечена выявленными в диссертации требованиями и принципами оценки динамических способностей (стр. 65-68).

3. Предложен методический поход к управлению промышленным предприятием в быстро изменяющихся условиях среды на основе показателей его динамический способностей (стр. 110-112), проявляющихся в умении распознавать и прогнозировать слабые сигналы, фокусироваться на наиболее значимых из них и своевременно принимать и реализовывать упреждающие решения по трансформации своих стратегически важных ресурсов с целью получения конкурентного преимущества (стр. 110-129). Интересным представляется сформированный метод оценки целесообразности, с точки зрения предприятия, формирования и развития динамических способностей, в основу которого положена концепция осведомленности о слабых сигналах

И. Ансоффа и авторская методика оценки силы влияния внешней среды (стр. 116-119). Рассмотренный научный результат можно рассматривать и как методическую основу для разработки прикладных аспектов управления промышленным предприятием.

4. Разработан метод прогнозирования изменений внешней среды по слабым сигналам с применением инструментов нелинейной динамики (стр. 91-96), позволяющий находить числовые характеристики динамических процессов среды с помощью графических образов (стр. 109-110). Для выбора значимых для предприятия слабых сигналов в диссертационном исследовании предложена модель прогнозирования изменений среды с использованием архетипов фазовых портретов слабых сигналов среды (стр. 96-108). Четыре таких архетипа разработано автором диссертационного исследования.

5. В рамках методического подхода сформирована восьмипольная матрица альтернативных управленческих решений с использованием показателей динамических способностей промышленного предприятия (стр. 121): степень изменчивости отрасли, степень учета предприятием слабых сигналов при принятии управленческих решений, объем имеющихся в его распоряжении VRIN-ресурсов. Каждая из возможных альтернатив в достаточной степени описана как с точки зрения значения критерия ее выбора, так и с точки зрения вариантов стратегических действий предприятия (стр. 122-127). В качестве критериев принятия решения предложены следующие три переменных (стр. 122): скорость трансформации стратегически важных ресурсов, сонаправленность слабых сигналов с направлением трансформации стратегически важных ресурсов, доля стратегически важных ресурсов промышленного предприятия, соответствующая наиболее значимым сигналам. Таким образом, просматривается четкая логическая связь решаемых автором задач: от уточнения определения исследуемого понятия до выбора стратегического решения по укреплению и развитию конкурентных преимуществ промышленного предприятия.

В целом научные результаты, полученные Н.С. Никифоровой, способствуют приращению знаний в области стратегического управления промышленным предприятием в условиях быстрых изменений среды, за счет разработки новых методов управления по показателям динамических способностей, и формирования инструментов прогнозирования изменений на основе слабых сигналов рынка.

Представленные в диссертации результаты практической апробации авторских разработок на промышленных предприятиях – ООО «Хатбер-М» и АО «Челябинский цинковый завод» – репрезентативны и подтверждают состоятельность теоретико-методических положений (стр. 130-160, стр. 144-146, стр.160). Кроме того, достоверность подтверждается грамотным использованием понятий и положений управленческих дисциплин, применением экономико-математических моделей и проведенной в работе верификацией полученных результатов.

## **5. Замечания к диссертационному исследованию.**

1. Теория динамических способностей возникла как попытка решить методологические проблемы RBV в 90-е гг. 20 века, в частности, вопросы причинной неоднозначности. В силу ограничений этой теории, указанных автором в диссертации (например, нематериальный характер динамических способностей, и т.п.) вопрос поиска микрооснований динамических способностей переключился на другие теоретические платформы, дающие большую пояснительную способность тем процессам, которые происходят в бизнес-моделях в настоящее время.

Вместе с тем, автор указывает RBV как новый подход (с.15-16), утверждая, что внутренние источники конкурентных преимуществ в настоящее время являются приоритетными в исследованиях. Не снижая значимость RBV-анализа для науки и практики, следует отметить, что стратегическое управление более 10 лет назад переключилось на внешние источники конкурентных преимуществ в рамках группы теорий, регламентированных отношенческим (сетевым) подходом.

2. Теоретическая и методическая часть исследования (1 и 2 главы) не затрагивают специфики деятельности промышленного предприятия, особенностей формирования и структуры его ресурсов. Вместе с тем, указание именно этой специфики серьезнейшим образом влияет как на выбор ресурсов, так и выбор траектории их конфигурации.

Более того, автор отождествляет в работе «предприятие», «промышленное предприятие», «промышленное предприятие обрабатывающего производства». Апробация же проходит на предприятии целлюлозно-бумажной промышленности и металлургии. Данное отождествление считаю категорически неприемлемым, оно существенным образом искажает результаты работы.

3. На рис. 2.3 представлен алгоритм работ по оценке динамических способностей. Начинается он с анализа информационной базы данных. Таким образом, изначально траектория управления определяется тем, какая информация попала в поле зрения исследователя, что искажает смысл динамических способностей предприятия. RBV как теоретическая платформа исходит из предпосылок, что с уникальными неоднородными ресурсами организация может не подстраиваться под внешнюю среду, а осуществлять проактивное управление.

4. На с. 120 указано, что «оценка динамических способностей включает в себя оценку динамических способностей отрасли, которой принадлежит конкретное промышленное предприятие». Этот методический постулат противоречит слабым сигналам (в том числе, указанным автором), связанным с конвергенцией отраслей и рынков, смещением границ.

Далее, видимо руководствуясь этим принципом, автор сравнивает деятельность исследуемого предприятия с конкурентом. Во-первых, согласно данным СПАРК, в целлюлозно-промышленной отрасли функционирует 2696 предприятий, поэтому анализ одного конкурента не представляется репрезентативным. Во-вторых, авторская методика управления динамическими способностями предполагает оценку соответствия результирующего целевого

показателя деятельности предприятия слабым сигналам. Как узнать эти результирующие показатели у конкурентов (всех предприятий в отрасли) и учесть это в методике?

5. Автор предлагает метод количественной оценки динамических способностей и уход от метода экспертных оценок, однако при выборе статистических показателей, входящих в состав показателя «сила динамических способностей», в диссертации все же предлагается использовать экспертный метод определения этих показателей (см. стр. 72-77; 113-119) Таким образом, речь идет, скорее, не об исключении экспертных оценок в методе оценки динамических способностей, а о частичном отказе от них.

### **Заключение**

Диссертация Никифоровой Натальи Сергеевны на тему «Управление промышленным предприятием по показателям его динамических способностей» в целом является законченным научно-квалификационным исследованием, выполненным автором самостоятельно, на актуальную тему; содержит результаты, обладающие научной новизной и практической значимостью; в конце каждой главы сформулированы обоснованные выводы, обобщающие отдельные положения, выносимые на защиту. Все это свидетельствует о личном вкладе автора в приращение знаний в области стратегического управления предприятиями.

Структура и содержание диссертационной работы соответствуют таким пунктам паспорта специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» как: п. 1.1.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах»; п. 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов»; п. 1.1.17. «Теоретические и методологические основы мониторинга развития экономических систем народного хозяйства». Диссертационная работа

удовлетворяет требования п.9-14 «Положения о присуждении ученых степеней», утверждённого Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. №842.

Считаю, что автор диссертационной работы Никифорова Наталья Сергеевна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)».

**Официальный оппонент:**

Доктор экономических наук  
(08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством), доцент  
«10» ноября 2020 года

Орехова С.В.

**Сведения об оппоненте:**

Орехова Светлана Владимировна,  
зав. кафедрой экономики предприятий  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»,  
г. Екатеринбург

620144 Свердловская обл., г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной воды, 62/45.  
Телефон: +7 (343) 221-17-21  
Адрес электронной почты:  
bentarask@list.ru

