



**МИНИСТЕРСТВО ОБОРОНЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНОБОРОНЫ РОССИИ)**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ  
ВОЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**ВОЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

123001 г. Москва,  
ул. Большая Садовая, д.14

«18» 12 2015 г.  
№ 17/544

**УТВЕРЖДАЮ**

Заместитель начальника Военного  
университета по учебной и научной работе  
доктор филологических наук, профессор



**Е.Г. Князева**

«18» декабря 2015 г.

В диссертационный совет Д 002.138.02  
на базе Федерального государственного  
бюджетного учреждения науки  
«Институт проблем рынка»  
Российской академии наук

### **ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Федерального государственного казенного военного образовательного учреждения высшего образования «Военный университет» Министерства обороны РФ на диссертацию Ковалева Антона Михайловича на тему: «Формирование инструментов и методов адаптивного управления промышленными предприятиями», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)**

#### ***1. Актуальность темы***

Адаптивный менеджмент как инструмент научно обоснованного управления используется, как в целях стратегического развития, так и преодоления постоянно возникающих чрезвычайных и кризисных ситуаций, когда требуется осуществить поиск и реализацию принципиально новых путей выживания, продвижения вперед, достижения конкурентоспособности предприятия на рынке. Управление развитием и совершенствованием системы адаптивного менеджмента на предприятиях промышленности должно осуществляться на основе научно обоснованных прогнозов, то есть предвидения тенденций технико-технологического, организационно-технологического и социально-экономического развития предприятия на ближайшую и отдаленную перспективы.

Современной особенностью управленческой деятельностью практически во всех сферах общества является постоянная генерация нестандартных идей и новаций, принятия нестандартных, как стратегических решений, так и

оперативных, тактических решений в условиях реального времени с учетом постоянно изменяющихся условий внешней и внутренней среды.

В условиях креативно-инновационной, информационной экономики менеджер креативного типа должен владеть широким кругом знаний, умений, навыков и компетенций и в частности в вопросах обучаемости, креативности, рефлексивности. При этом одним из главных потенциалов креативного менеджера должен являться уровень развития интеллекта, то есть его интеллектуальный потенциал. Творческий интеллект является одним из главных стержневых факторов генерирования новых творческих нестандартных креативных идей.

Одной из главных проблем снижения эффективности систем управления промышленными предприятиями является существенный перекокс между преувеличением роли и значения организационно-технологических инструментах и методах и существенной недооценке и недопонимания роли и значения социально-психологических, эвристических и креативных методов в менеджменте современных предприятий. В этой связи становится очевидным необходимость выработки научно обоснованных рекомендаций по повышению роли креативных методов адаптивного менеджмента среди всей совокупности инструментов и методов. Отмеченное позволяет сделать вывод, что тема исследования, выбранная Ковалевым А.М. актуальна, востребована практикой и предполагает формирование новых и использование более эффективных инструментов и методов адаптивного управления на промышленных предприятиях. Автору удалось хорошо показать значимость и раскрыть принципиальные положения применения инструментов и методов адаптивного менеджмента в условиях кризиса и неопределенности.

## ***2. Основные результаты исследования, их новизна, достоверность и обоснованность выводов и предложений***

Характеризуя работу Ковалева А.М., следует отметить ее отличительные черты:

1. Структура работы четко выстроена и полностью соответствует цели, поставленной в исследовании – разработка теоретических и методических положений, а также практических рекомендаций по разработке и применению методов и инструментов адаптивного управления на промышленных предприятиях.

Первая глава, по существу, включает весьма интересные проработки и дает возможность оценить степень исследования поставленной проблемы. Выводы работы базируются на широком круге фундаментальной научной литературы и периодики, что позволяет автору показать эволюцию научной мысли и обосновать основные тенденции в развитии адаптивного управления (стр.10-19). Автор определяет место и роль инструментов и методов в системе адаптивного менеджмента предприятий (стр. 37-40), определяет процесс оценки эффективности нестандартных управленческих решений и управленческих новаций на основе признаков-маркеров эффективности принятия не-

стандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций (стр.58-61).

Во второй главе, в основном посвященной проблемам внедрения новационных инструментов и методов управления на промышленных предприятиях, внимание сконцентрировано на выявлении тенденций инновационности развития экономики, а именно на уточнении теоретико-методического аппарата исследования процессов освоения технико-технологических изменений в материально-технической базе промышленных предприятий на основе процессов инноватизации, модернизации и архаизации (стр.63-69). Проведен анализ уровня и масштабов инновационной деятельности предприятий различных отраслей промышленности (стр.72-79). Представлены сводные результаты проведенного социологического исследования по проблемам, стоящим на пути активизации процессов внедрения управленческих новаций (стр.95-103).

В заключительной третьей главе речь идет о модели совершенствования управления промышленных предприятий, на основе системного подхода применяемого при разработке и реализации инструментов и методов ситуационного управления. В этой связи разработана модель отраслевой консалтинговой ассоциации как инструмента внедрения управленческих новаций на предприятиях промышленности (стр. 113-123).

Такое раскрытие темы позволило системно выделить специфические черты современного адаптивного управления, его инструментов и методов в условиях экономической нестабильности.

2. Обращает на себя внимание, детальное рассмотрение формирования термина «адаптивное управление» (стр.10-15), причем автор, говорит об адаптивном менеджменте как о специфической системе управления творческим (нестандартным) процессом разработки, принятия и реализации нестандартных, оригинальных, управленческих решений.

3. Необходимо подчеркнуть, что Ковалев А.М., считает важным определить научно обоснованные принципы на основе учета и использования которых происходит формирование эффективного адаптивного менеджмента (стр.17-18).

4. Автор определяет систему факторов, определяющих процесс разработки и реализации нестандартных управленческих решений (стр.20-21).

5. Заслуживает внимание, предлагаемая автором, логическая схема процесса принятия нестандартных управленческих решений в системе адаптивного менеджмента (стр.22-23), содержащая элементы научной новизны работы.

6. В результате исследования уточнена система признаков-критериев оценки креативно-инновационной эффективности личности менеджера (оперативность, адаптивность, системность, гибкость, способность к творческой передаче информации), совокупность умений и навыков креативного менеджера, а также инструменты и методы их развития и совершенствования (стр.24-26).

7. Заслуживает внимание позиция автора, что объективная необходимость внедрения адаптивного менеджмента на промышленных предприятиях

объясняется тем, что нестандартные управленческие решения, организационно-управленческие новации по своей социально-экономической и организационной специфике существенным образом отличаются от технико-технологических новаций и, следовательно, процесс их разработки и внедрения требует использования иных принципов, методов и этапов (стр.29-36).

8. Автор четко определяет место и роль инструментов и методов в системе адаптивного менеджмента (стр.37-41). Вместе с тем проведенные исследования и обобщение опыта использования классических и современных инструментов и методов менеджмента на промышленных предприятиях свидетельствуют о том, что в настоящее время в условиях перехода к информационной и инновационной экономике применение многих из них требует усовершенствования.

9. Ковалев А.М. обосновывает целесообразность применения так называемых, креативных технологий, техник и методов генерирования «нового знания», на примере предлагаемой методики JCAT-analys («Strategicanalys is of then ovation of ideas» - стратегический анализ новационных идей) (стр.50-53).

10. Важно подчеркнуть, что оценку эффективности инновационной деятельности предприятий в современных условиях, по мнению автора, следует осуществлять на основе системы научно обоснованных критериев, которые отражают, как главные цели, так и результативные характеристики инновационных процессов на предприятиях. В результате чего диссертантом были определены признаки-маркеры эффективности принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций, а так же предложен ситуационный методический подход, позволяющий осуществлять комплексную оценку эффективности систем адаптивного менеджмента промышленных предприятий на основе применения признаков-маркеров эффективности (стр.58-62).

11. Интересным является выявленный автором факт, что в период с 2005 по 2014 гг. интенсивность и масштабы инновационной активности и инновационной деятельности промышленных предприятий во многом определялись инновационной политикой государства (стр.65-79). На основе исследований, Ковалев А.М., приходит к выводу, с которым нельзя не согласиться, что процессы инновационной деятельности на промышленных предприятиях страны нельзя охарактеризовать как процессы инноватизации развития промышленных предприятий на основе внедрения новейших достижений научно-технического прогресса. Скорее всего, эти тенденции имеют модернизационно-архаичный характер, что, естественно, не соответствует экономической политике РФ.

12. Автор рассматривает большое количество статистической информации, анализируя эффективность процессов инноватизации организационно-управленческой деятельности промышленных предприятий по основным ее направлениям: управленческо-информационные нововведения, использование

программных средств в управлении предприятиями; использование информационных и коммуникативных технологий в управлении; и др. (стр.80-87).

13. Интересными являются результаты социологического исследования, приведенного в диссертации, по выявлению главных факторов, определяющих успешность деятельности менеджеров, работающих в сфере принятия нестандартных, нетипичных, оригинальных и прорывных стратегических управленческих решений (стр.93-102). Проведенный анализ позволил уточнить главные причины низкой эффективности и активности в процессах разработки и внедрения управленческих новаций на промышленных предприятиях.

14. Заслуживает внимания предложенная модель отраслевой консалтинговой ассоциации в составе управляющей компании холдинга предприятий цементной промышленности (стр.119-121).

15. Важно отметить, что разработка организационно-управленческих мероприятий в системе адаптивного менеджмента автором осуществлялась на базе одного из типичных предприятий цементной промышленности ОАО «Новотроицкий цементный завод» (стр.132-149).

Список использованной литературы включает 182 источника, в том числе один на английском языке. Кроме того, широко представлен состав интернет-ресурсов, которыми пользовался автор.

Работа прошла достаточно широкую апробацию: по теме исследования опубликовано 4 статьи в рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК; глава в монографии; 12 научных статей в журналах и тезисы докладов, сделанных на конференциях, в которых автор принял участие (6 конференций).

### ***3. Основные положения диссертации, содержащие элементы научной новизны и практической значимости***

Диссертационная работа Ковалева А.М. представляет завершенное научное исследование. Основные выводы и рекомендации, содержащие элементы научной новизны и имеющие практическое значение, состоят в следующем:

1. Определены сущность, основные задачи, направления и принципы адаптивного управления промышленными предприятиями, как системы, методов и инструментов подготовки и принятия управленческих решений.

2. Раскрыто понятие эффективности системы ситуационного адаптивного управления, как результативности подготовки, принятия и выполнения управленческих решений.

3. Предложен ситуационный подход в управлении промышленными предприятиями как совокупность принципов, норм, правил, ценностных установок и ориентаций в процессе разработки комплекса методов, на основе использования критериальных комплексов, маркеров и инструментов ситуационно адаптивного управления, отражающих особенности его специфических результатов.

4. Определены тенденции, выявлены противоречия и дана оценка факторов эффективности внедрения управленческих инструментов и технологий в экономической деятельности российских промышленных предприятий.

5. Разработаны рекомендации по реализации системно-креативного подхода в рамках проекта создания управляющей компании на базе холдинга ОАО «Новотроицкий цементный завод». Предложена организационная структура отраслевой консалтинговой ассоциации предприятий в составе управляющей компании холдинга, которая обеспечит разработку, продвижение, тиражирование и внедрение адаптивных инструментов управления на другие предприятия цементной промышленности.

Отмеченное показывает основные отличия исследования Ковалева А.М. от ранее проведенных и характеризует конкретное приращение научных знаний в исследуемой области.

#### ***4. Дискуссионные вопросы и замечания***

Отмечая актуальность, высокую степень проработанности рассматриваемых вопросов и конкретность выводов автора, необходимо отметить ряд положений, которые требуют дополнительной аргументации, а в ряде случаев вызывают сомнения:

1. В работе дано очень большое количество классификаций, что позволяет автору четко излагать материал, однако следует отметить, что иногда автор излишне увлекается процессом классификации, что вызывает определенные повторы в тексте.

2. В работе не прослеживается аргументированность выводов связанных с невозможностью внедрения инструментов и методов, отличных от инструментов и методов адаптивного управления на промышленных предприятиях.

3. Кроме того, хотелось бы, чтобы в работе была представлена статистика по разным предприятиям, больше использовались графики, диаграммы и схемы.

4. Работа хорошо оформлена, хотя есть некоторые отклонения от стандартного оформления (список использованной литературы).

Проведенное автором исследование полностью подтверждает сделанные им выводы и предлагаемые рекомендации. Отмеченные положения не меняют общей концепции выводов, а лишь могут углубить их.

#### ***5. Общий вывод***

Диссертация Ковалева А.М. является завершенной научно-квалификационной работой, в которой решена важная народнохозяйственная задача, направленная на разработку теоретических и методических положений, а также практических рекомендаций по разработке и применению методов и инструментов адаптивного управления на промышленных предприятиях.

Предложенные практические рекомендации представляют интерес для промышленных предприятий в условиях перехода к инновационной экономике при разрешении нестандартных и кризисных ситуаций и могут быть использованы руководством предприятий в процессе разработки стратегий, программ и проектов креативного развития, а также создания систем адаптивного

Результаты диссертационного исследования используются в деятельности ОАО «Новотроицкий цементный завод», а так же в учебном процессе в Международном университете природы, общества и человека «Дубна», Московском городском педагогическом университете, Одинцовском гуманитарном университете и Московском институте государственного и корпоративного управления.

Выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации могут быть использованы при разработке учебных курсов: «Экономика промышленности», «Экономика, организация и управление промышленными предприятиями», «Управленческие решения» в высших учебных заведениях.

Автореферат диссертации и опубликованные статьи отражают основные положения диссертации.

Отмеченное позволяет сделать вывод, что работа Ковалева А.М. соответствует требованиям, которые предъявляются к кандидатским диссертациям п. 9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842, а её автор – Ковалев Антон Михайлович, достоин присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность)

Отзыв подготовлен профессором кафедры экономических теорий и военной экономики ФГКВОУ ВО «Военный университет Министерства обороны РФ» доктором экономических наук, профессором Хачатуряном Арутюном Арутюновичем.

Отзыв обсужден и одобрен на заседании кафедры экономических теорий и военной экономики ФГКВОУ ВО «Военный университет Министерства обороны РФ», протокол № 4 от 15 декабря 2015 г.

Заведующий кафедрой экономических теорий и военной экономики  
ФГКВОУ ВО «Военный университет» Министерства обороны РФ  
Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации  
доктор экономических наук, профессор



**Хорев Виктор Петрович**

123001, Москва, ул. Большая Садовая, 14;

e-mail: karutyun@yandex.ru;

тел.: (495) 684-13-85

«18» декабря 2015 года.

Подпись профессора Хорева В.П. заверяю.  
Начальник отдела кадров Военного университета

«18» декабря 2015 года.



А.А. Чертов