

## «УТВЕРЖДАЮ»

Первый проректор - проректор по научной работе федерального государственного бюджетного образовательного

учреждения высшего образования

«Российский государственный

гуманитарный университет»

к.и.н., профессор



М.П.

**О.В. Павленко**

В диссертационный совет Д212.049.15,  
созданный на базе ФГБОУ ВО  
«Государственный университет управления»

### **ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

на диссертационную работу Титовой Натальи Викторовны на тему:  
**«Управление организационной культурой проектно-ориентированных компаний», представленную на соискание ученой степени кандидата**  
**экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и**  
**управление народным хозяйством (менеджмент)**

#### **Актуальность темы диссертационного исследования**

Современная экономическая ситуация характеризуется большой изменчивостью и неопределенностью как внешних, так и внутренних факторов. Организации, осуществляющие свою хозяйственную деятельность в таких условиях, должны обладать способностями к быстрому реагированию на изменяющиеся условия экономической ситуации. Наиболее способны к такому быстрому реагированию, являются организации, занимающиеся осуществлением проектной деятельности. Роль проектов и управления проектами в хозяйственной жизни общества постоянно возрастает. Проекты сегодня используются не только для разработки чего-то принципиально нового, но и для изменения или улучшения некоторых

качеств продукции, для обучения и развития персонала, для внедрения внутренних информационных систем в организации.

На сегодняшний момент большое развитие получают гибкие методы управления проектами. Их основное отличие от традиционных методов управления заключается в том, что основной акцент ставится не на формальных процедурах, правилах и инструментах управления проектами, а на взаимодействиях и коммуникациях между людьми, которые задействованы в проекте. Сторонники гибких методов в проектном управлении считают, что работающий продукт, то есть ценность для потребителя, намного важнее, чем документация и отчетность по проекту. Можно сказать, что гибкие методы управления проектом выдвигают на первый план человеческие взаимоотношения и создание реальной ценности для заказчика.

На первый план выступает социальное взаимодействие людей, как основных участников любого проекта, их интересы, устремления, цели. Все большую значимость приобретают открытые партнерские долгосрочные отношения между участниками проекта, получение удовлетворения от работы в команде. В практике проектного управления происходит смещение акцентов с формальных методов и процедур к более творческим, креативным подходам. Проектным командам предоставляется значительная свобода творческого поиска, стимулируется позитивное отношение к риску.

Рассматриваемое диссертационное исследование посвящено организационной культуре в проектно-ориентированных компаниях. Под организационной культурой понимают разделяемые в организации представления, убеждения, традиции и ценности. Носителями организационной культуры являются люди и коллективы людей. И именно создание и развитие организационной культуры, в которой поощряются такие ценности, как важность командной работы и горизонтального взаимодействия, открытые коммуникации, открытое отношение к риску и внешнему окружению в значительной степени может способствовать успеху

проектов. Все это показывает важность и актуальность управления такой нематериальной составляющей, как организационная культура.

### **Содержание и логическая структура диссертации**

Объектом исследования диссертации Титовой Н.В. являются проектно-ориентированные компании, т.е. компании, основная деятельность которых реализуется преимущественно в виде проектов, программ и портфелей проектов. Предметом исследования выступили организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе управления организационной культурой проектно-ориентированных компаний.

Диссертация состоит из введения, трех глав, списка использованной литературы, приложения. Общий объем работы составляет 147 страниц машинописного текста, включая таблицы и рисунки.

Во введении обосновывается актуальность темы диссертационной работы, степень разработанности проблемы, ставится цель и задачи исследования, формулируются объект и предмет исследования, основные гипотезы, которые в полном объеме решаются в трех главах научной работы.

В первой главе диссертации «Теоретические основы организационной культуры проектно-ориентированных компаний как объекта управления» (с.17-60) проводится анализ термина «проектно-ориентированные компании» на основе имеющихся научных публикаций отечественных и зарубежных авторов,дается уточнение и дополнение определению проектно-ориентированных компаний. Затем автор рассматривает характеристики проектно-ориентированных компаний, их место и роль в современной экономике. В п.1.3 автор рассматривает организационную культуру компаний как один из составляющих аспектов проектного управления. Дается уточнение определения организационной культуре. В выводах подчеркивается необходимость выработки специфических подходов к управлению организационной культурой проектно-ориентированных компаний.

Во второй главе «Исследование ключевых характеристик организационных культур проектно-ориентированных компаний» (с.61-109) показаны результаты проведенных исследований, на основе полученных эмпирических данных.

Проведен и показан сравнительный анализ ценностей организационных культур, который позволил сделать вывод об отличие организационных культур проектно-ориентированных компаний по ряду характеристик от не проектно-ориентированных. В проектных компаниях большую значимость имеют ценности, связанные с межличностными отношениями, горизонтальной интеграцией, терпимым отношением к конфликтам, открытости деятельности внешней среде и открытым коммуникациям между участниками. Так же представлены данные позволяющие сделать вывод о том, что культура проектно-ориентированных компаний характеризуется неоднородностью, наличием субкультур. Был сделан вывод о том, что организационные культуры проектно-ориентированных компаний не тяготеют к какому-то общему типовому универсальному профилю. Каждая компания имеет свой выраженный индивидуальный профиль организационной культуры. Был сделан вывод о специфичности организационной культуры проектно-ориентированных компаний как об объекте управления.

В третьей главе «Методические основы управления организационной культурой проектно-ориентированных компаний» (с.110-140) была предложена разработанная методика управления организационной культурой проектно-ориентированных компаний, использующая принципы и инструменты партисипаторного исследования действием. Партиципаторное исследование действием предполагает активное участие сотрудников не только в самих исследованиях, постановке и в обсуждении проблем, но и в выработке и принятии решений по ним. Участники используют методы и инструменты научного исследования, само исследование непосредственно связано с организацией действий по решению проблемы. Предложенная

методика управления организационной культурой структурируется как циклы, в которых осуществляются как исследования, так и изменения. Каждый цикл управления предполагает формулировку целей, результатов и необходимых задач и состоит из четырех этапов: планирование, организация, анализ и оценка, обратная связь. Показано практическое применение данной методики для управления организационной культурой консалтинговой компании, что привело к сокращению конфликтных ситуаций и улучшению коммуникаций в проектных командах.

### **Наиболее существенные научные результаты, полученные автором исследования, степень их новизны**

Рассматриваемая диссертация отличается хорошо продуманной структурно-логической схемой исследования, позволяющей утверждать, что работа имеет высокую связность научных результатов. Поставленная цель - выявление характеристик организационной культуры проектно-ориентированных компаний и разработке теоретических, методических и научно-практических положений управления организационной культурой проектно-ориентированных компаний - полностью раскрывается решенными задачами исследования. Выносимые на защиту новые научные результаты, полученные лично автором, вносят существенный вклад в изучение организационных культур компаний.

К наиболее значимым результатам исследования, обладающим научной новизной, могут быть отнесены следующие:

- глубокий системный анализ характеристик проектно-ориентированных компаний, их места и роли в современной экономике, что позволило автору раскрыть и дополнить определение проектно-ориентированных компаний и организационной культуры проектно-ориентированных компаний (с.17-57);

- выявлены отличительные характеристики организационной культуры проектно-ориентированных компаний, заключающиеся в том, что в данных компаниях большую значимость имеют такие ценности как: межличностные

отношения, горизонтальная интеграция, толерантное отношение к конфликтам, открытость внешней среде и открытые коммуникации (с.61-81);

- обосновано, что организационная культура проектных компаний является более фрагментарный, неоднородной, она характеризуется наличием субкультур и субкультурных коалиций (с. 82-98);

- показано, что организационная культура проектных компаний не тяготеет к какому-то определенному среднему профилю, а имеет высокий уровень специфичности, который зависит от принадлежности компании к той или иной отрасли, специфики используемой методологии проектного управления, профессиональной культуры и других особенностей (с.99-107).

- разработана методика циклического управления организационной культурой проектных компаний на основе партисипаторного исследования действием, которая предполагает участие в исследованиях и действиях по изменению ситуации сотрудников компаний (с.125-138).

### **Теоретическая значимость и практическая ценность результатов и выводов диссертации**

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в исследовании отличий организационных культур проектно-ориентированных компаний, касающихся как содержательных аспектов (присутствие тех или иных ценностей), так и структурных аспектов (однородность, фрагментарность). Полученные результаты позволили акцентировать внимание на необходимости адаптации методов управления организационной культурой проектных компаний.

Предложенная автором методика управления организационной культурой может быть использована в практической деятельности проектных компаний. Данная методика позволяет учитывать все особенности организационных культур компаний, вовлекать в изменения всех сотрудников компаний.

Работоспособность предложенной методики подтверждена ее практическим использованием в консалтинговой компании, где с ее

помощью удалось снизить количество конфликтных ситуаций и улучшить качество коммуникаций внутри проектных групп.

### **Достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Высокая степень научной обоснованности и достоверности результатов исследования не вызывает сомнений. Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, полученных автором диссертации, обеспечивается:

- глубокой проработкой теоретического материала российских и зарубежных ученых по теме диссертационной работы;
- использованием проверенной информационной и эмпирической базы исследования, построенной с использованием репрезентативности выборок;
- обоснованным выбором методов исследования, включающим в себя: статистические методы обработки результатов, кластерный анализ, метод анализа соответствий, корреляционный анализ;
- апробацией полученных научных результатов на научно-практических конференциях и в публикациях;
- практическим применением разработанной методики управления организационной культурой проектно-ориентированных компаний в российской консалтинговой компании.

Серьезная научная проработка соискателем выбранной темы научного исследования подтверждается эмпирическими исследованиями, полученными в ходе опроса большого количества компаний, на соблюдении требований к формированию репрезентативных выборок.

Особую значимость представляет собой возможность использования некоторых положений диссертации в деятельности проектно-ориентированных компаниях, что подтверждает серьезность научных проработок автора.

## **Замечания и недостатки диссертационной работы**

Несмотря на несомненные положительные характеристики диссертации, она не лишена отдельных дискуссионных аспектов и недостатков, в частности:

1. В п.1.1. диссертации при анализе терминов, относящихся к проектному управлению, на рисунке 1 «Концептуальная карта понятий, связанных с объектом настоящего исследования» показано слишком большое количество категорий, что затрудняет прочтение рисунка.
2. В п.1.2 при анализе роли и места проектно-ориентированных компаний в современной экономике по некоторым из рассматриваемых теоретических и научных работ не содержится авторских оценок и критических замечаний.
3. В работе проведен тщательный анализ большого количества научных работ, на котором основан выбор моделей проектных культур для дальнейшего исследования, однако в работе недостаточно четко описана методология сбора первичных эмпирических данных.

Указанные замечания не снижают общей положительной оценки диссертационной работы.

## **Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней**

Рассмотрение диссертации Титовой Натальи Викторовны позволяет считать, что данная работа является самостоятельным оригинальным исследованием, в котором предложена методика управления организационной культурой проектно-ориентированных компаний на основе проведенных исследований специфических характеристик организационных культур.

По совокупности квалификационных требований (актуальность, новизна, корректность использования выбранных методов исследования, практическая значимость, публикация основных результатов исследования) диссертация Титовой Натальи Викторовны на тему «Управление

организационной культурой проектно-ориентированных компаний» полностью отвечает требованиям раздела 2 положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842.

Автор диссертации – Титова Наталья Викторовна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Отзыв обсужден и одобрен на заседании кафедры управления ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», протокол № 5 от 05.11.2020 г.

Заведующий кафедрой управления  
ФГБОУ ВО «Российский государственный  
гуманитарный университет»  
доктор экономических наук, профессор  
Н.В. Овчинникова  
«23» ноября 2020 г.

Подпись Н.В. Овчинниковой удостоверяю:

*начдк*

*Овчинникова Н.В.  
заслуженный кафедральный  
доцент кафедры  
23.11.2020*

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет» (ФГБОУ ВО «РГГУ»)

125993, Москва, Миусская пл., 6, +7 (495) 250-63-35, rsuh@rsuh.ru