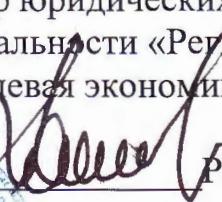


УТВЕРЖДАЮ

Заместитель Генерального директора  
ФГУП «Всероссийский научно-  
исследовательский институт «Центр»,  
доктор юридических наук, доцент по  
специальности «Региональная и  
отраслевая экономика»

  
Р.М. Гасанов

13 мая 2024 г.

  
М.П.

## ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

федерального государственного унитарного предприятия Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр» на диссертационную работу Остальцева Антона Сергеевича на тему: «Стратегическое планирование развития многопрофильных предприятий на основе цифровых технологий», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности)

### 1. Актуальность темы исследования

Важность обеспечения проактивного развития многопрофильных предприятий обрабатывающей промышленности является национальным приоритетом для российской экономики, и обуславливает острую потребность в формировании четкого понимания не только особенностей жизненного цикла таких предприятий, но и планирования вектора их развития на уровне как экономики в целом, так и внутренней бизнес-среды социально-экономических систем. В современных условиях стратегическое планирование является способом обоснованного определения дальнейших приоритетов деятельности предприятий, а также действенным механизмом их адаптации к уже сложившимся реалиям кризисных ситуаций.

Разнообразие факторов, влияющих на развитие многопрофильных промышленных предприятий: от социально-экономических последствий эскалации международных экономических и технологических санкций до обострения военно-политической напряженности вдоль границ России вынуждает отечественные предприятия всех форм собственности и отраслей планировать свою деятельность для того, чтобы соответствовать реалиям современной рыночной конъюнктуры. Стратегическое планирование в условиях кризисных

ситуаций является базисом процесса развития отдельного предприятия и предпринимательской деятельности в целом. При этом решение существующих проблем стратегического планирования должно происходить с позиций совершенствования как его организационных основ, так и соответствующего методического обеспечения.

В диссертационной работе автором приводится критический обзор мнений наиболее авторитетных зарубежных и отечественных ученых, чьи исследования посвящены вопросам стратегического планирования и цифровой трансформации архитектуры бизнес-модели корпоративного управления. Вместе с тем, несмотря на высокую значимость достигнутых учёными результатов, работ, посвященных комплексному развитию теоретических и организационно-методических основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, недостаточно.

В связи с этим рассматриваемая проблематика является актуальной, что обусловило необходимость разработки и реализации конкретных рекомендаций и предложений по совершенствованию механизма стратегического планирования в условиях перехода к цифровой экономике; формирования направлений совершенствования организации стратегического планирования в условиях цифровизации общества; адаптации методических подходов оценки рисков и возможностей применения цифровых технологий в процессах стратегического планирования в условиях макроэкономической нестабильности и неопределенности.

## **2. Соответствие темы диссертации заявленной специальности и отрасли науки**

Диссертационная работа Остальцева А.С., посвященная совершенствованию организационно-экономического механизма стратегического планирования развития многопрофильных предприятий, основанного на использовании цифровых технологий, по содержанию соответствует паспорту специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Экономика промышленности) в части следующих пунктов: п. 2.2. «Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях промышленности»; п. 2.11. «Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий»; п. 2.16. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах».

## **3. Научный вклад соискателя в решение научной задачи с оценкой его теоретической и практической значимости**

*Научное (теоретико-методическое) значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, достигнутым уровнем разработанности изучаемых проблем, научной новизной и заключается в теоретическом обосновании, разработке организационных, методических по-*

ложений стратегического планирования в условиях перехода к цифровой экономике. Разработанные научно-практические рекомендации могут составить основу для дальнейших исследований в данной области.

Наибольшее научное значение имеют предложения по совершенствованию механизма стратегического планирования, основанного на использовании цифровых технологий; совершенствованию организации процессов стратегического планирования в многопрофильных промышленных предприятиях, основанных на риск-ориентированном подходе выбора и обоснования траектории развития хозяйствующего субъекта; развитие оценочного инструментария для повышения эффективности стратегического планирования многопрофильных предприятий с учетом плюрализма внутренних и внешних вызовов и угроз различной природы происхождения.

*Практическая апробация* предложений по формированию нового организационно-экономического механизма стратегического планирования на основе цифровых технологий дала основание утверждать, что наибольшая эффективность управления мультипродуктовыми и многоуровневыми хозяйственными структурами достигается только при комплексном учете факторов, оказывающих влияние на процессы стратегического планирования и управления. Отдельно следует отметить оригинальность и новизну предложений соискателя в части разработки интегрального показателя успешности внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы стратегирования многопрофильных предприятий для обеспечения непрерывных улучшений по результатам анализа.

Основываясь на вышеизложенном, можно утверждать, что актуальность диссертационной работы Остальцева А.С., ее теоретическая и практическая значимость не вызывают сомнений, как и цель исследования, в качестве которой определена разработка и обоснование организационно-экономического механизма стратегического планирования развития многопрофильных предприятий, основанного на использовании цифровых технологий. Научная работа направлена на решение задач, имеющих большое народнохозяйственное значение, как для промышленного комплекса, так и страны в целом.

#### **4. Обоснованность и достоверность выводов и заключений**

Результаты проведенного соискателем диссертационного исследования, его выводы и рекомендации представляются обоснованными, отличаются высокой степенью научной достоверности, которая обеспечена:

– использованием апробированных методов научного познания. В числе общенаучных методов использовались системный метод, структурно-функциональный метод, метод индукции и дедукции, методы анализа и синтеза. Частно-научные методы, использованные диссертантом, включали методы статистического и математического моделирования;

– солидной теоретической основой, которая представлена классической и современной литературой по стратегическому планированию, корпоративному управлению, цифровой экономике, технологиям принятия и поддержки решений, а также другим наукам;

– репрезентативной эмпирической базой, которую составили: данные финансовой (бухгалтерской) отчетности организаций-объектов исследования, данные Федеральной службы государственной статистики, бизнес-планы развития многопрофильных предприятий.

Отдельно стоит отметить богатый сравнительно-экономический компонент диссертации по проблемам использования цифровых технологий в стратегическом планировании, что выгодно отличает исследование от научных работ по аналогичной проблематике, обогащая отечественную науку управления промышленными предприятиями результатами обобщения зарубежного опыта и анализа тенденций корпоративного менеджмента и практик анализа жизненного цикла таких субъектов хозяйствования.

Работу отличает глубина и тщательность исследования рассматриваемых вопросов, последовательная и убедительная аргументация соискателем собственных выводов. Диссертант продемонстрировал умение корректно вести научную дискуссию, доказывать собственную точку зрения, анализировать и обобщать нормативные и доктринальные источники, эмпирический материал.

## **5. Опубликование результатов диссертационного исследования**

Основные результаты диссертации опубликованы соискателем в 20 печатных работах, в т.ч. 13 – научные статьи в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве высшего образования и науки РФ, 1 – монография, 1 – база данных (свидетельство о государственной регистрации базы данных RU 2023624135 от 15.11.2023). Общий объем научных работ составляет 20,8 печатных листов, в которых в совокупности автору принадлежит 6,8 п.л.

## **6. Конкретные научные результаты (с указанием их новизны и практической значимости), за которые соискателю может быть присуждена искомая ученая степень**

Экспертная оценка диссертационной работы, автореферата, опубликованных материалов и документов, подтверждающих внедрение разработок Остальцева А.С., позволяет сделать вывод, что выполненное исследование содержит новые научно обоснованные результаты по разработке и обоснованию организационно-экономического механизма стратегического планирования развития многопрофильных предприятий, основанного на использовании цифровых технологий.

Научная новизна полученных результатов заключается в конкретизации теоретико-методических основ деятельности по совершенствованию процессов стратегического планирования развития многопрофильных промышленных организаций с разработкой адекватных методологических положений, методических рекомендаций, методик, практических предложений.

К наиболее существенным результатам, содержащим научную новизну, относятся:

1. Уточнение функциональных характеристик, образующих специфические черты многопрофильных предприятий (с. 13-24) – в данном положении

соискателем решена важная теоретико-методическая задача недостаточного внимания в научно-практической среде к влиянию факта наличия у предприятия мультипродуктового портфеля, который имеет сложное внутреннее строение с точки зрения жизненных циклов отдельных продуктов, которые в свою очередь прямо и (или) косвенно оказывают влияние на траекторию развития такого предприятия.

Авторское описание таких специфических характеристик позволит повысить компетентность менеджмента в вопросе выбора сценария развития предприятия с учетом уже имеющихся и потенциальных синергетических эффектов разных жизненных циклов продуктов.

*2. Развитие знаний и профессиональных представлений об актуальных рисках применения цифровых технологий в процессах стратегического управления предприятием (с. 24-38)* – автором значительное внимание уделяется вопросу не только характеристики выгод применения цифровых технологий в процессах стратегирования, но и связанным с ними рискам кибербезопасности и цифровой гигиены бизнеса с целью недопущения потенциальных утечек коммерческой информации и (или) внешних манипуляций третьими лицами через возможные уязвимости цифрового пространства.

В данном положении автор не только сделал попытку оригинально классифицировать цифровые риски применения технологий в корпоративном управлении предприятием, но и продемонстрировал связи между рисками и потенциальными объектами, находящими в зоне проявления таких рисков.

*3. Формирование эконометрической модели оценки веяния применения цифровых и аналоговых технологий в процессах стратегического планирования (с. 55-66)* – важность данной разработки автора выражается в возможности получения лицом, принимающим решением, агрегированной информации о результативности использования цифровых технологий в операционных бизнес-процессах с точки зрения следующих индикаторов:

- группа производственных метрик: изменение производительности, затратоотдачи и удельного веса брака продукции;
- группа финансовых метрик: прибыльность, рентабельность и оборачиваемость активов, окупаемости инвестиций в проекты цифровизации деятельности предприятия;
- группа метрик конкурентоспособности предприятия после внедрения аналоговых и цифровых технологий на основе сравнения с конкурентами и анализа рыночной доли; изменение удовлетворенность клиентов и повышение их лояльности к предприятию;
- группа метрик риск-менеджмента: риски и возможности внедрения и использования аналоговых и цифровых технологий,
- группа метрик социального и экологического влияния внедрения аналоговых и цифровых технологий на предприятие и его окружение, включая оценку влияния на рабочие места, здоровье сотрудников и экологическую устойчивость.

*4. Обоснование структурно-функциональной модели организационно-экономического механизма разработки стратегий развития многопрофильных предприятий на основе цифровых технологий (с. 134-154)* – соискателем данному вопросу посвящена третья глава диссертации, в рамках которой подробно и аргументированно излагается организационный и экономический функциональный блоки модельного механизма. В рамках организационного блока автором предлагается создание самостоятельной бизнес-единицы, занимающейся вопросами стратегирования (офис стратегического планирования, или проектный офис), системная работа по развитию профессиональных компетенций и укрепление мотивации ключевых работников и лиц, принимающих решения, а также развитие риск-ориентированного подхода в процессах корпоративного управления.

В рамках экономического блока рассмотрена идея применения распределенного финансирования при участии государственных отраслевых регуляторов, что обеспечит как скорейшую реализацию цифровой трансформации, так и защиту интересов предприятия на внешних рынках.

## **7. Соответствие научной квалификации соискателя ученой степени, на которую он претендует**

Диссертационная работа Остальцева А.С. подготовлена на высоком теоретическом, научно-методическом и практическом уровнях. Работа показывает, что автор демонстрирует высокую профессиональную подготовку и может решать сложные задачи в области прикладной экономики. Научная квалификация соискателя отвечает требованиям, предъявляемым к диссертационным работам на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

## **8. Замечания по диссертационному исследованию**

Признавая достоинства диссертационной работы, необходимо выделить ряд замечаний:

1. В теоретическом разделе диссертации автором значительное внимание уделено определению понятия «цифровизация», вместе с тем такая важная на наш взгляд категория, как «цифровая трансформация» раскрыт значительно слабее. При этом далее по тексту диссертации соискатель неоднократно обращается к указанному понятию.

2. В § 3.2 диссертации автором достаточно подробно рассматривается в описательной плоскости порядок цифровой идентификации рисков с использованием механизма искусственного интеллекта. Вместе с тем аргументированность возможностей такого механизма и накладываемые на него ограничения не рассмотрены, что создает ошибочное впечатление о его универсальности. Важно также обеспечить баланс содержания подпункта диссертации с требованиями паспорта специальности, т.к. углубление в техническую сторону вопроса сформирует дискуссию о необходимости отнесения диссертации к категории междисциплинарной работы.

3. При описании механизма управления процессами стратегического планирования промышленных предприятий диссиденту следовало бы выделить отдельный аспект устойчивого развития корпоративных ассоциированных формирований – рисковый, который позволил бы сохранить целостность субъекта хозяйствования и его способность к устойчивому развитию в результате влияния различных воздействий внешней и внутренней среды.

4. В работе также недостаточно детально рассмотрен такой важный элемент в механизме управления стратегированием субъектов хозяйствования, как организационные условия эффективного их функционирования на основе управления устойчивым развитием бизнес-структур, включая управленческий персонал, сформированный в организационную структуру, и средства, обеспечивающие процесс управления (информационные, программные, технические). В представленном исследовании механизма стратегирования не отмечены особые трудности в его реализации, обусловливаемые нарастанием политической нестабильности, включая введение санкций со стороны недружественных государств.

Отмеченные недостатки не снижают научную и практическую значимость проведенного исследования и не оказывают существенного влияния на качество и уровень работы в целом.

## **9. Рекомендации по возможному использованию результатов диссертации**

Основные результаты диссертационного исследования могут быть использованы специалистами многопрофильных предприятий промышленности России для развития и совершенствования существующего механизма стратегического планирования в условиях повышенной неопределенности и изменчивости бизнес-среды.

Отдельные положения диссертации (алгоритм оценки успешности внедрения цифровых технологий в процессы стратегирования) рекомендуется к применению специалистами государственного регулятора (Министерство промышленности и торговли России) при разработке отраслевых программ развития промышленных предприятий и оценке эффективности и целесообразности государственного финансирования проектов цифровизации процессов корпоративного управления.

## **10. Заключение о возможности присуждения соискателю ученой степени кандидата экономических наук**

Диссертация соответствует требованиям и критериям, предъявляемым Положением о присуждении ученых степеней, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации № 842 от 24.09.2013 (ред. от 18.03.2023), а ее автор, Остальцев Антон Сергеевич, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Отзыв ведущей организации на диссертацию Остальцева А.С. на тему: «Стратегическое планирование развития многопрофильных предприятий на основе цифровых технологий», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности), составлен доктором экономических наук, профессором Бобрышевым А.Д. и одобрен на заседании Научно-технического совета ФГУП «ВНИИ «Центр» по вопросам подготовки научных и научно-педагогических кадров (протокол № 6 от 13 мая 2024 г.).

Результаты открытого голосования: «за» – 11, «против» – нет, «воздержались» – нет.

Профессор Аспирантуры ФГУП «ВНИИ «Центр»,  
д.э.н., профессор

А.Д. Бобрышев

Подпись Бобрышева Артура Дмитриевича заверяю

Начальник управления  
по работе с персоналом

Управление  
по работе  
с персоналом

М.П.

1  
A. 6

A.B. Maxova

ФГУП ««Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»,  
123242, Россия, г. Москва, ул. Садовая - Кудринская, дом 11, стр. 1  
+7 (499) 254-05-00  
[www.vniicentr.ru](http://www.vniicentr.ru)  
[centr@vniicentr.ru](mailto:centr@vniicentr.ru)