

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО  
«Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте  
Российской Федерации»  
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д.82

## **ОТЗЫВ**

Председателя диссертационного совета

Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации на диссертацию Никитинса Ильи  
«Совершенствование методологии стратегического планирования бизнеса на  
основе эволюционно-контекстных сценариев», представленной на соискание  
учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. –  
«Менеджмент»

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

Соискатель ученой степени Никитинс Илья убедительно обосновывает актуальность темы своего исследования. Он справедливо связывает ее с изменениями во внешней среде, которые требуют совершенствования подходов к стратегическому планированию. Автор отмечает необходимость адаптации бизнеса к новым технологиям, повышения качества управленческих решений с учетом факторов неопределенности, что особенно важно сегодня для российских компаний в условиях внешних шоков макроэкономического и геополитического характера.

Кризис традиционных методов стратегического планирования, основанных на экстраполяции прошлого опыта и линейной логике, сегодня очевиден. Деловая среда допускает множественность сценариев её развития, и игнорирование этого факта может быть чревато для бизнеса серьезными экономическими и репутационными потерями. Эмпирические данные, приведенные в работе, подтверждают масштаб данной проблемы. Исследование автора, направленное на поиск новых решений, представляется своевременным и востребованным.

### **Достоверность и научная обоснованность исследования.**

Исследование выполнено на высоком академическом уровне. Цель и задачи сформулированы четко, методы исследования выбраны адекватно, выводы убедительно аргументированы.

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, обеспечивается:

- прочной информационной базой, включающей труды российских и зарубежных ученых, нормативно-правовые акты, данные официальной статистики Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, ЦБ Российской Федерации, Министерства финансов Российской Федерации, а также официальными статистическими данными Федеральной резервной системы США, отчетами ведущих международных аналитических и консалтинговых агентств и результатами расчетов, выполненных лично соискателем;

- широкой апробацией основных положений, выводов и результатов, содержащихся в диссертационном исследовании, на научных и научно-практических конференциях международного и общероссийского уровня, круглых столах, их отражением в научных публикациях автора в рецензируемых научных изданиях.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в обосновании необходимости и возможности создания методического аппарата сценарного анализа, который учитывает как эволюцию, так и текущий контекст области планирования.

К числу наиболее существенных результатов, полученных Никитинсом Ильей в ходе исследования, стоит отнести следующее:

1. Уточнено понятие «сценария» как альтернативного варианта процесса развития будущих событий, логика и структура которого определяется одновременно и эволюцией, и историческим контекстом последних. Такое понимание не только усиливает роль и значение сценарного анализа в процессе стратегического планирования, но и позволяет автору определить методы снижения неопределенности при решении задач позиционирования и целеполагания.

2. Обоснована инструментальная роль сценариев в преодолении «стратегического парадокса» — необходимости разрабатывать и принимать решения о действиях в контексте будущего, которое ещё не наступило, — состоящая в трансформации этого процесса от пассивного поиска возможностей развития бизнеса в области допустимых значений к активному определению условий для их создания.

3. Обоснована логика модели сценарного анализа, в которой история событий, связанных с бизнесом, увязывается с их текущим контекстом и на этой основе в параграфе 2.1 формулируется необходимость учета принципов наследственности и изменчивости при разработке сценариев развития бизнеса в условиях нестабильности, неопределённости, сложности и неоднозначности его стратегического окружения.

4. Определены необходимость и возможность учета наследственности и изменчивости социально-экономических тенденций при разработке стратегических сценариев. Соискатель доказывает, что традиционная концепция, в рамках которой будущие условия бизнеса экстраполируются из прошлого и настоящего, в современном мире не работает. В параграфе 2.3 он демонстрирует ограниченность такого причинно-следственного анализа и наглядно показывает, что то, что раньше казалось следствием, сегодня вполне может оказаться причиной.

5. Разработано методическое обеспечение эволюционно-контекстного подхода, включающее применение искусственных нейронных сетей для анализа как простого ситуационного контекста, так и сложной динамики множества фоновых факторов. В параграфе 3.3 соискатель демонстрирует работоспособность и практическую применимость предложенного подхода на примере цен на нефть марки Brent и курса рубля по отношению к доллару США. Полученные результаты подтверждают выдвинутую им научную гипотезу и позволяют ему утверждать, что качество решения задач стратегического целеполагания и прогнозирования в условиях неопределенности действительно можно существенно повысить при использовании эволюционно-контекстного сценарного анализа, основанного

на моделях рекуррентных нейронных сетей класса LSTM, обучаемых для генерации и распознавания возможных картин будущих условий бизнеса.

### **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

**Теоретическая значимость** исследования заключается в том, что разработанный соискателем эволюционно-контекстный подход, а также разработанная на его основе система принципов и методов, обогащают теоретический аппарат таких научных областей, как стратегический менеджмент, теория принятия управленческих решений и эконометрика. Предложенная методология расширяет инструментарий стратегического анализа за счёт учёта не только текущего состояния деловой среды, но и её эволюционной динамики. Кроме того, работа способствует развитию методов прогнозирования, включая анализ нелинейных тенденций и изменчивости контекста, что особенно важно в условиях современной нестабильности.

**Практическая значимость** исследования состоит в универсальности разработанного метода. Он может применяться компаниями для повышения гибкости и устойчивости стратегий в условиях неопределённости. Использование нейронных сетей позволяет создавать более адаптивные модели планирования, что особенно актуально для российских предприятий.

**Дискуссионные вопросы и замечания.** Признавая очевидную актуальность темы исследования, научную новизну, практическую и теоретическую значимость результатов исследования, следует вместе с тем выделить, что ряд аспектов исследования требуют дополнительного пояснения:

1. В параграфе 3.1 соискатель уделяет значительное внимание теоретическим конструктам (например, элементам алгебры Буля), которые в дальнейшем не находят существенного применения в практической части исследования;

2. В параграфе 3.3 выбор для апробации метода именно цен на нефть марки Brent и курса рубля к доллару США аргументирован недостаточно подробно.

Однако, перечисленные недостатки не снижают научную новизну и значимость представленной диссертационной работы. Диссертационную

работу целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

**Вывод:** Диссертация Никитинса Ильи «Совершенствование методологии стратегического планирования бизнеса на основе эволюционно-контекстных сценариев» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития экономической науки и практики, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763), а Никитинс Илья заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – «Менеджмент».

Председатель диссертационного совета РАНХиГС  
доктор экономических наук, профессор,  
заместитель директора Института управления  
ФГБОУ ВО «Российская академия  
народного хозяйства и  
государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»



Сергей Оганович Календжян

«2» октября 2025 г.

119571, г. Москва, проспект Вернадского, 82  
Телефон: +7 (903) 726-24-55,  
Электронная почта: sk@ranepa.ru

