

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования

«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы

при Президенте Российской Федерации



/А.М. Марголин

20 28 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук «Совершенствование методологии стратегического планирования бизнеса на основе эволюционно-контекстных сценариев» (автор Никитинс Илья) выполнена на кафедре международного менеджмента Института управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

В период подготовки диссертации соискатель Никитинс И. работал в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» на кафедре менеджмента экономического факультета в должности ассистента, где и работает по настоящее время.

В 2017 году Никитинс И. окончил федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов» по специальности 38.03.02 – Менеджмент, диплом бакалавра с отличием 107704 0105433, регистрационный номер зуб-02, 2017 год.

В 2019 году Никитинс И. окончил федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов» программу магистратуры «Международный менеджмент» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», диплом магистра с отличием 107705 0001353, регистрационный номер ЭУМ-15, 2019 год.

В 2019 году Никитинс И. поступил в аспирантуру в федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика», направленности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)», диплом об окончании аспирантуры 107724 5461939, регистрационный номер 0090, 2022 год.

Справка о сдаче кандидатских экзаменов выдана федеральным государственным автономным образовательным учреждением высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» № 0663/и от «02» июля 2024 года.

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования. Нестабильность, неопределённость, сложность и неоднозначность политических и социально-экономических условий, в которых в настоящее время приходится функционировать и развиваться бизнесу, предъявляют качественно новые требования к выбору подходов и методов решения задач стратегического целеполагания, позиционирования, планирования и регулирования. Реальность, в которой исключительно накопленный опыт считался основой для оценки перспективных решений, здравый смысл принимаемых решений облекался исключительно в логическую форму, принцип рациональности представлялся фундаментом критериев эффективности решений, а процесс разработки стратегии выстраивался как процесс составления конкретного плана действий со сроками, ресурсами и контролируемыми результатами, - такой реальности в настоящее время нет. В окружении современного бизнеса возможны любые варианты развития событий, несмотря на существование регламентирующих правил. Игнорирование этой вариантности чревато экономическими и репутационными потерями. Согласно исследованию McKinsey ежегодные потери от ошибок в бизнес-планировании приводят к потере 1,1 трлн долларов США в цепочках поставок по всему миру. Пандемия коронавируса привела к тому, что в 2020 году только в России закрылось 1,16 млн предприятий малого и среднего бизнеса, что в 2,3 раза больше, чем в 2019 году, а треть компаний потерпели убытки в размере 1,65 трлн руб. Неготовность российского бизнеса к обострению геополитической напряженности в 2022 году привела к тому, что суммарный убыток только 10 крупнейших отечественных компаний составил 1,1 трлн руб.

Одной из основных причин возникновения ошибок в процессе стратегического планирования развития бизнеса является неполнота, нереалистичность и статичность той картины мира, которая используется для разработки опорных сценариев. Подходы и методы сценарного планирования, исключающие вероятность подобных ошибок, позволяют вывести процесс стратегического планирования на качественно новый уровень. Знание того, как могут развиваться условия бизнеса в зависимости от событий, происходящих не только в прошлом, но и в настоящем, позволит лицам, принимающим стратегические решения, сконцентрировать усилия на

управлении этими событиями, тем самым – сформировать требуемый стратегический контекст устойчивого бизнеса. Поэтому разработка соответствующих теоретико-методологических аспектов и методического обеспечения построения сценариев с подобными свойствами представляет не только теоретический интерес, но является актуальной задачей с большой практической значимостью.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну:

1. Уточнено определение понятия «сценария». Под сценариями предлагается понимать альтернативные варианты развития событий в будущем, разрабатываемые для обеспечения качества стратегии путем снижения степени её неопределенности, основанные на: 1) анализе их эволюции на рассматриваемом горизонте их истории и планирования; 2) интерпретации их современного контекста; 3) установлении взаимозависимости определенных событий, отражающих вектор изменения внешней среды (п. 5 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

2. Обоснована инструментальная роль стратегических сценариев в преодолении стратегического парадокса – необходимостью принимать обязательства на будущее, о котором мало что известно. Утверждается, что с помощью стратегических сценариев можно и необходимо анализировать эволюцию событий, их контекст, на этой основе определять адекватные стратегические намерения (п. 5, 14 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

3. Предложены принципы разработки сценариев в условиях нестабильности, неопределённости, сложности и неоднозначности стратегического контекста бизнеса. Показано, что при разработке сценариев в таких условиях должны быть органично увязаны между собой история процесса, как предтеча будущих событий, влияние на эту историю текущего стратегического контекста бизнеса, в рамках которого проектируются события (п. 4, 5, 14 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

4. Определены необходимость и возможность учета наследственности и изменчивости социально-экономических тенденций при разработке стратегических сценариев. Концепция разработки сценариев на основе имплементации принципа «наше будущее определяется действием факторов в настоящем» предполагает: 1) деление всех параметров картины будущего на зависимые и независимые переменные; 2) понимание причинно-следственных связей между независимыми и зависимыми переменными; 3) наблюдаемость независимых и изменяемость зависимых переменных. В стабильных условиях с предсказуемой социально-экономической динамикой подобные факторные модели реальности позволяли получать весьма точные прогнозы и строить реалистичные сценарии. В современных условиях эта концепция не является безупречной. То, что раньше казалось следствием, сегодня может оказаться причиной (п. 5, 27 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

5. Разработано методическое обеспечение эволюционно-контекстного подхода к проведению сценарного анализа и планирования.

Показано, как модели искусственных нейронных сетей могут быть обучены для адекватного распознавания как простого ситуационного контекста типа предшествующих событий, так и сложного, в котором важна динамика всего множества фоновых факторов и обстоятельств событий. Это позволяет обозначить ряд возможных сценариев будущего, что существенно повышает качество разрабатываемых стратегий (п. 5, 27 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в том, что соискатель не только обосновал необходимость и возможность теоретического подхода к разработке опорных сценариев стратегического планирования, учитывающего одновременно эволюцию области планирования и её текущий контекст, но также разработал и апробировал на практике соответствующее методическое обеспечение. С использованием разработанного подхода и авторских методик компании ООО «КАЛИПСО», осуществляющей импорт товаров, удалось с высокой точностью хеджировать валютные риски и разработать более гибкие стратегии закупок, что в итоге привело к росту эффективности управления финансовыми потоками на 10%.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что разработанный метод представляется универсальным и может использоваться различными организациями в процессе стратегического планирования. Эволюционно-контекстный сценарный анализ при помощи искусственных нейронных сетей с долгой краткосрочной памятью способствует повышению качества разрабатываемой стратегии. Разработанный метод делает стратегию более устойчивой к изменениям, внешним «шокам», которые присутствуют в современных условиях ведения бизнеса в России. Особый интерес это представляет в контексте разрабатываемых стратегий (программ) в Российской Федерации, в частности, развития малого и среднего предпринимательства на период до 2030 года (распоряжение Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р), стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации (Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»).

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что разработанная система принципов, подходов и приемов сценарного обеспечения процесса стратегического планирования бизнеса в новых условиях вносит вклад в развитие ряда научных областей, таких как теория стратегического менеджмента, теория принятия управленческих решений, эконометрика. Совершенствование методологии стратегического планирования бизнеса на основе эволюционно-контекстных сценариев дополняет инструментарий стратегического анализа путем интегрирования эволюционной динамики факторов, характеризующих контекст деловой среды, а также расширяет совокупность методов прогнозирования, включая анализ нелинейных трендов и контекстуальной динамики при разработке сценариев.

Степень достоверности положений и результатов проведённых исследований. Достоверность полученных результатов и выводов, изложенных в диссертационной работе, обеспечена информационной базой и внутренней логикой исследования. Основные положения, обобщения и рекомендации сформулированы конкретно и убедительно. Автор опирается на материалы из различных источников на русском и иностранном языках. Использование российских и зарубежных аналитических и статистических материалов, хорошее знание и владение теорией и методологией научного анализа обусловили научную достоверность и обоснованность результатов, полученных соискателем. Научные положения, выдвинутые соискателем в диссертации, сформулированы убедительно и обоснованно, аргументированы таблицами и рисунками.

Апробация результатов диссертации.

Апробация результатов исследования на различных этапах проходила посредством публикаций статей в научных журналах, участием и выступлением с научными докладами на международных конференциях и всероссийских научных и научно-практических конференциях, а также на научных семинарах РУДН. Среди них: международная научная конференция «Новые тенденции и проблемы в теории и практике управления». Москва, РУДН, 2019 г.; студенческая научная конференция «Менеджер VS. Искусственный интеллект: вместо или вместе? Москва, РУДН, 2020 г.; XXIX Всероссийские чтения студентов, аспирантов, молодых ученых с международным участием «XXI век: гуманитарные и социально-экономические науки» г. Тула, 15-16.04.2020; научно-практическая конференция «Мировые тенденции и перспективы развития инновационной экономики». on-line (видеоконференция в MS Teams), 2021 г.; «Евразийский аналитический форум», Москва, РУДН, 09.11.2021 г.; международный форум «Экономика развивающихся рынков», Москва, РУДН, 17-18.11.2021 г.; шестая международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике», Санкт-Петербург, СПбГУ, 23-24.03.23 г.

По теме диссертации опубликовано 8 работ общим объемом 4,5 п.л., включая: 5 работ, опубликованных в рецензируемых изданиях Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают:

Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук:

1. Никитинс И. Сценарное планирование как инструмент преодоления стратегического парадокса / И. Никитинс // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 1249-1258. – DOI 10.18334/lim.11.3.121458. – EDN TYOQJU.
2. Ефремов В.С., Никитинс И. Совершенствование сценарного планирования инструментами машинного обучения / В. С. Ефремов, И. Никитинс // Информатизация в цифровой экономике. – 2024. – Т. 5, № 3. – С. 361-372. – DOI 10.18334/ide.5.3.121501. – EDN ENFSZX.

3. Никитинс И., Чернова В.А., Чернов А.В. Методологический хаос сценарного планирования. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*, 2024. (3), 124-138. <https://doi.org/10.17308/econ.2024.3/12285>
4. Никитинс И. Инновационный взгляд на современные способы оценки степени неопределенности деловой среды и инструменты ее снижения / И. Никитинс // *Вопросы инновационной экономики*. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 223-236. – DOI 10.18334/vinec.12.1.114193. – EDN CWSFHI.
5. Никитинс И. Инновационный подход к сценарному планированию в условиях пандемии COVID-19 / И. Никитинс // *Вопросы инновационной экономики*. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 761-770. – DOI 10.18334/vinec.12.2.114444. – EDN CKZOKY.

Иные работы автора:

1. Никитинс И. Возможности использования искусственного интеллекта в сценарном планировании / И. Никитинс // *Экономика и менеджмент инновационного пространства развивающихся рынков : Сборник статей Международной молодежной научно-практической конференции в трех томах, Москва, 18 ноября 2021 года. Том II. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2021. – С. 169-173. – EDN MDEPNV.*
2. Никитинс И. Эволюция и специфика сценарного планирования / И. Никитинс // *Новые тенденции и проблемы в теории и практике управления : Сборник материалов Международной научной конференции, Москва, 24–25 октября 2019 года. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2020. – С. 102-104. – EDN DXTLEJ.*
3. Никитинс И. Новый взгляд на формирование стратегии организации в цифровой экономике / И. Никитинс // *Менеджер vs искусственный интеллект: вместо или вместе? : материалы студенческой научной конференции, Москва, 29 октября 2020 года. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2020. – С. 79-82. – EDN NJPRFZ.*

Работа выполнена лично автором.

Личное участие автора в получении научных результатов, изложенных в диссертации, заключается в разработке гипотезы исследования, постановке цели и задач, сборе, обработке, обобщении и систематизации информации, выборе методов исследования, разработке новых теоретических положений и их апробации. В результате проведенной работы соискатель самостоятельно разработал систему принципов, подходов и методов сценарного обеспечения процесса стратегического планирования бизнеса в условиях нестабильности и неопределенности.

Рекомендации по использованию результатов исследования.

Разработанная система принципов, подходов и методов сценарного обеспечения процесса стратегического планирования бизнеса в условиях нестабильности, неопределённости, сложности и неоднозначности стратегического контекста бизнеса может быть применена на практике различными компаниями для улучшения качества решения задач стратегического целеполагания и прогнозирования.

Отдельные положения диссертационного исследования могут быть применены образовательными организациями высшего образования в рамках дисциплин: форсайт-менеджмент, стратегический менеджмент, современный стратегический анализ.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук «Совершенствование методологии стратегического планирования бизнеса на основе эволюционно-контекстных сценариев» соискателя Никитинса И. соответствует **паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент:**

- п. 4 «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах»;
- п. 5 «Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений»;
- п. 14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы»;
- п. 27 «Управление данными в организации. Применение методов искусственного интеллекта и «больших данных» в менеджменте».

Диссертация на тему «Совершенствование методологии стратегического планирования бизнеса на основе эволюционно-контекстных сценариев» соискателя Никитинса И. *рекомендуется* к защите на соискание учёной степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Заключение принято на заседании кафедры международного менеджмента Института управления РАНХиГС.

Присутствовало на заседании 20 человек. Результаты голосования: «за» – 20 человек, «против» – 0 человек. Протокол № 11 ММ от «20» июня 2025 года.

Зав. кафедрой
международного менеджмента

Н.М. Абрамова

И.о. директора
Института управления

М.В. Хайруллина