

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

## **ОТЗЫВ**

официального оппонента

по диссертации Никитинса Ильи «Совершенствование методологии стратегического планирования бизнеса на основе эволюционно-контекстных сценариев» по специальности 5.2.6. – «Менеджмент», представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук, выполненную в ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации"

### **Актуальность темы исследования.**

Актуальность диссертационного исследования не вызывает сомнений. Она связана с проблемами, которые сегодня стоят перед стратегическим менеджментом и традиционные методы стратегического планирования, основанные на экстраполяции прошлых трендов и детерминистических моделях, оказываются неэффективными в современной нестабильной, сложной и неопределённой социально-экономической среде. Как показано в работе, это приводит к существенным экономическим и репутационным издержкам, что подтверждается данными международных исследований и российской статистики.

Важным подтверждением актуальности работы является и проведенный автором анализ главной причины кризиса традиционного планирования – использования «статичной картины мира» при разработке сценариев. В связи с этим, предложенный в исследовании переход от анализа отдельных событий к комплексному учёту эволюции и текущего состояния контекста событий является своевременным и закономерным решением существующих проблем.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.**

Представленные в диссертации выводы и научные положения обладают необходимой степенью достоверности, что обеспечивается единством теоретического фундамента, эмпирической проверки и методологической строгости.

Работа построена на последовательной аргументации, где каждый этап — от критики «статичной картины мира» в традиционном планировании до разработки эволюционно-контекстного подхода — подтвержден ссылками на авторитетные источники. Автор опирается на сбалансированный корпус литературы, включающий как классиков сценарного метода, так и современные исследования, что позволяет выявить ограничения существующих моделей и предложить обоснованное решение.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе проверяемых данных федеральной статистики и международных аналитических агентств. Практическая значимость и обоснованность критики традиционных методов подкреплена анализом конкретных кейсов, демонстрирующих реальные потери компаний от применения устаревших подходов.

Методологическая корректность является ключевым достоинством работы. Критика регрессионных и факторных моделей проводится конструктивно, с целью выявления их границ применимости. Введенный автором эволюционно-контекстный подход получает не только теоретическое обоснование, но и практическую верификацию с помощью специализированных инструментов, адекватных поставленной задаче. Так, использование рекуррентных нейронных сетей (LSTM) является не просто техническим приемом, а прямым продолжением основной идеи исследования, позволяя учитывать долгосрочные временные зависимости в данных.

Достоверность полученных результатов подтверждена их апробацией в научном сообществе через публикации в рецензируемых журналах, в том числе входящих в перечень ВАК, и выступления на крупных российских и международных конференциях.

**Новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.**

Диссертационное исследование Никитинса Ильи имеет высокую научную ценность и несомненный прикладной потенциал. Среди основных положений, имеющих научную новизну, стоит выделить следующие:

– Уточнено понятие «сценария», которое дополнено принципиально важными элементами. Автор предлагает рассматривать сценарий не как статичный прогноз, а как динамическую конструкцию, основанную на: 1) анализе эволюции событий на рассматриваемом горизонте их истории и планирования; 2) интерпретации текущего контекста; 3) установлении взаимозависимости событий, формирующих вектор изменения внешней среды. Такой подход позволяет преодолеть статичность традиционных методов и перейти к моделированию будущего с учетом его исторической и контекстуальной обусловленности.

– Автор приводит убедительные доводы, что использование сценарного подхода помогает разрешить проблему стратегического парадокса, заключающуюся в принятии обязательств относительно неизвестного будущего. Утверждается и обосновывается, что сценарии являются инструментом не для «угадывания» будущего, а для анализа эволюции событий и их контекста с целью формирования адекватных стратегических намерений.

– Автором предложены конкретные принципы разработки сценариев в условиях неопределенности деловой среды (принцип наследственности и принцип изменчивости). В отличие от методов, которые либо экстраполируют прошлое, либо фокусируются только на актуальных трендах, предложенные принципы требуют одновременного учета обоих аспектов. Считаем, что это представляет собой адекватный ответ на сложность современной деловой среды.

– В диссертации обоснованы необходимость и возможность учета наследственности и изменчивости социально-экономических тенденций при

разработке стратегических сценариев. Это положение содержит критический пересмотр устоявшихся методологических основ прогнозирования и представляет собой весомый теоретический вклад в науку. Критика классических факторных моделей и констатация обратимости причинно-следственных связей является крайне актуальной. Это положение научно обосновывает отказ от линейного мышления и закладывает базу для применения более сложных, нелинейных моделей, таких как искусственные нейронные сети.

– Разработано методическое обеспечение эволюционно-контекстного подхода с применением искусственных нейронных сетей с долгой краткосрочной памятью. Новизна заключается в адаптации данных моделей искусственного интеллекта для решения задач стратегического планирования, а именно – для распознавания не только простого ситуационного контекста, но и сложной динамики множества фоновых факторов. Это положение демонстрирует, что исследование является законченным: от теоретической концепции и принципов до рабочего инструмента. Это придает всей работе высокую практическую ценность и проверяемость.

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

При всей очевидной актуальности, научной новизне и практической ценности основных выводов соискателя, некоторые моменты исследования представляются дискуссионными и требуют дополнительного пояснения:

– В конце параграфа 1.1 автор делает выводы о нецелесообразности использования сценарных подходов в процессе разработки стратегий, если контексту принятия решений нехарактерна значительная неопределенность. Но ведь сценарный анализ, например, основанный на оптимистичном, пессимистичном и реалистичном подходах, может быть полезен даже в условиях определенности, так как он помогает подготовиться к различным возможным вариантам развития событий. В таком случае сценарный анализ может быть актуален и в ситуациях, когда предполагается, что будущее будет

продолжением прошлого с предсказуемыми тенденциями и стабильными условиями

– Заявлено, что метод универсален и применим для малого и среднего бизнеса. Однако разработка и обучение специализированных нейросетевых моделей требуют, как нам представляется, значительных вычислительных ресурсов и компетенций. Не является ли предложенный метод избыточно сложным и дорогим для типичного малого предприятия?

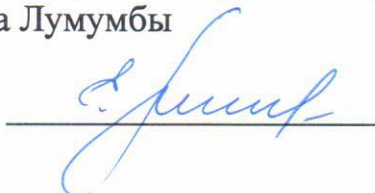
– Вызывает некоторые сомнения реализуемость и масштабируемость предлагаемого автором подхода, которые вызваны, во-первых, тем, что есть в экономике отрасли, где данные ограничены или сильно «зашумлены», а во-вторых, тем, что с интерпретацией таких сценариев у менеджеров могут возникнуть сложности, если не будет разработано чётко регламентированной процедуры.

Тем не менее, перечисленные недостатки не снижают научную ценность полученных результатов и выводов диссертационного исследования. Считаю целесообразным допустить диссертационную работу к защите на заседании диссертационного совета.

**Заключение:** 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».

Официальный оппонент,  
доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры национальной экономики  
экономического факультета,  
Российского университета дружбы народов  
имени Патриса Лумумбы



Екатерина Владимировна Нежникова

«10» октября 2025 г.

Подпись Е.В.Нежниковой  
заверяю



Ученый секретарь Ученого совета  
экономического факультета  
Е.Ц.Норбоева

117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6  
Телефон: +7 (495) 433-20-29 (доб. 2481),  
Электронная почта: nezhnikova-ev@rudn.ru