

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

ОТЗЫВ

члена 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»
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. – «Менеджмент»

Актуальность диссертационного исследования.

Ознакомившись в полном объеме с представленным диссертационным исследованием Никитинса Ильи, могу сделать вывод, что оно посвящено решению актуальной научной проблемы, связанной с развитием методологического аппарата стратегического планирования в условиях фундаментальной неопределенности современной деловой среды.

Актуальность темы исследования не вызывает сомнений и убедительно обоснована соискателем. Действительно, классические, детерминистические подходы к стратегированию, опирающиеся на экстраполяцию прошлых тенденций и построение единственного «верного» плана, демонстрируют свою несостоятельность в эпоху турбулентности, геополитической нестабильности и стремительных технологических изменений. В этом контексте поиск новых, более гибких и надежных методов разработки стратегии, позволяющих бизнесу адаптироваться к широкому спектру потенциальных вариантов будущего, является одним из ключевых вызовов для современной теории и практики менеджмента. Предлагаемый автором эволюционно-контекстный подход к сценарному анализу представляет собой прямой и своевременный ответ на этот вызов.

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

Научная новизна исследования заключается в осуществлении методологического синтеза, в рамках которого теория стратегического управления обогащается аппаратом современной науки о данных, а последняя получает содержательное концептуальное обоснование.

Совершен переход от статической к процессуально-эволюционной модели сценария. Автор преодолевает традиционный, восходящий к «школе планирования», взгляд на сценарий как на фиксированный набор состояний. Вместо этого предлагается понимать сценарий как динамический процессуальный конструкт, в котором будущее не выбирается из заранее заданного набора, а проецируется через призму непрерывного взаимодействия двух начал: унаследованной от прошлого траектории (принцип наследственности) и формируемого в настоящем силового поля (принцип изменчивости). Это снимает классическую дихотомию «детерминизм-индетерминизм» в стратегическом планировании.

Осуществлена операционализация «стратегического парадокса» через инструментарий сценарного анализа. Парадокс, заключающийся в необходимости принятия твердых обязательств в условиях принципиальной неопределенности, не просто констатируется, а получает технологическое разрешение. Автор демонстрирует, что эволюционно-контекстные сценарии служат не для «снятия» неопределенности, а для преобразования ее из деструктивного фактора в конструктивный ресурс, структурируя пространство возможных решений и перенося фокус с поиска «единственно верного» ответа на формирование стратегической гибкости и адаптивности.

Выполнен критический анализ и преодоление ограничений линейной каузальности в прогнозировании. Исследование содержит не просто критику, а методологический разрыв с парадигмой линейного причинно-следственного моделирования. Автор убедительно показывает, что в условиях VUCA-среды каузальные связи теряют свою однозначность и

стабильность, порождая петли обратной связи и инверсии «причины-следствия». Это ставит под сомнение адекватность не только наивных методов экстраполяции, но и более сложных регрессионных и факторных моделей, закладывая основу для применения принципиально иного, нелинейного и сетевого математического аппарата.

Предложен и верифицирован методологический контур «концепция – принципы – инструмент». Новизна заключается в целостности предложенного решения: от философско-методологической концепции (эволюционно-контекстный подход) через систему рабочих принципов (наследственность и изменчивость) к конкретному, технологически современному инструменту (LSTM-сети). Важно, что выбор инструмента не случаен: рекуррентные архитектуры с памятью являются не просто «одним из методов», а математической инкарнацией самой идеи о зависимости будущего от эволюционного пути и текущего контекста, что обеспечивает редкую для управленческих исследований методологическую согласованность.

Степень обоснованности и достоверности научных положений и выводов, сформулированных в диссертации.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций обеспечивается единством теоретической глубины, методологической корректности и эмпирической верификации.

Теоретическая обоснованность базируется на комплексном анализе широкого спектра источников, от классиков стратегического менеджмента и сценарного подхода до современных работ в области теории сложности, системной динамики и машинного обучения. Это позволяет автору занимать не компилятивную, а синтезирующую позицию, выявляя пробелы в существующем знании.

Методологическая обоснованность проявляется в строгом соответствии выбранного математического аппарата (LSTM) решаемой научной задаче. Код программы, алгоритмы обучения модели, эксперименты с

варьированием числа эпох и фоновых факторов свидетельствуют о высоком уровне владения инструментарием и понимании его возможностей и ограничений.

Эмпирическая обоснованность подтверждается репрезентативностью данных, взятых из официальных и авторитетных источников (ФРС, Росстат, ЦБ РФ, ЕИА), и воспроизводимостью полученных результатов. Последовательная демонстрация роста точности прогноза при увеличении количества факторов, характеризующих контекст, является убедительным количественным доказательством центрального тезиса работы.

Внешняя валидность результатов подтверждается их успешной апробацией в рецензируемых научных изданиях, в том числе входящих в перечень ВАК, и на конференциях международного уровня, что свидетельствует о соответствии работы критериям академического сообщества.

Таким образом, представленные в диссертации научные положения и выводы являются не только новыми, но и надежно обоснованными на теоретическом, методологическом и эмпирическом уровнях, формируя прочный фундамент для дальнейших исследований в области стратегического управления в условиях неопределенности.

Дискуссионные вопросы и замечания.

Несмотря на целостность и убедительную аргументацию представленного исследования, в рамках научной дискуссии целесообразно обозначить несколько моментов, требующих, на наш взгляд, пояснения и уточнения.

1. Работа убедительно демонстрирует мощь LSTM-моделей в обработке больших исторических данных. Однако возникает фундаментальный вопрос: в какой мере сам источник и природа данных (макроэкономические агрегаты, биржевые котировки) определяют границы генерируемых сценариев? Не формирует ли использование ретроспективных данных, по своей сути отражающих «прошлую нормальность», скрытую

предвзятость, ограничивающую способность модели спроектировать подлинно прорывные или парадигмальные сценарии будущего, особенно в контексте «новой нормальности»?

2. Используемый в диссертации концепт «контекста», выступающий одним из краеугольных камней разработанного соискателем метода, получает выражение через набор количественных фоновых факторов. В связи с этим возникает вопрос: не ведет ли это к «квантификации неопределенности», при которой качественные, слабоформализуемые, но критически важные факторы (например, сдвиги в общественных ценностях, геополитические нарративы, этические императивы) остаются за рамками анализа? Каковы потенциальные пути интеграции таких качественных измерений в предлагаемую количественную модель?

3. Вопрос о методологическом плюрализме. Автор справедливо критикует ограниченность классических методов. Однако представляется дискуссионной не столько их критика, сколько имплицитно предполагаемый переход к новой, «единственно верной» по мнению автора методологической парадигме. Может быть необходима своеобразная методологическая экосистема, в которой эволюционно-контекстный анализ не вытесняет, а дополняет другие подходы (например, экспертные методы, качественные сценарии), образуя с ними синергетическую связь для более полного охвата многогранной реальности?

Поставленные вопросы не умаляют значимости проведенного исследования, а, напротив, открывают перспективные направления для дальнейшего развития предложенного подхода, углубляя его философско-методологические основания и расширяя область практического применения.

Диссертационное исследование заслуживает высокой оценки и может быть рекомендовано к защите.

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».

Член диссертационного совета РАНХиГС
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры маркетинга и бренд-менеджмента
Факультета маркетинга, Института управления
ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»



Виктор Глебович Антонов

« 15 » октября 2025 г.

119571, г. Москва, проспект Вернадского, 82
Телефон: +7 (495) 434-50-48
Электронная почта: antonov-vg@ranepa.ru

