

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 Соблирова Азамата Андемиркановича  
«Совершенствование инвестиционного консультирования малых и средних  
предприятий»,  
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 5.2.6. Менеджмент

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

Диссертационная работа Соблирова А.А. посвящена актуальному исследованию организации эффективного инвестиционного консультирования малых и средних предприятий (МСП). Одной из системных проблем развития предпринимательского сектора в России является дефицит инвестиционных ресурсов, однако применительно к малому бизнесу, который должен выступать фундаментом устойчивости экономики, немаловажную роль также играет проблема отсутствия качественного консультационного сопровождения инвестиционных процессов на всех стадиях. Геополитические вызовы, санкционное давление и необходимость форсированного импортозамещения требуют активизации внутренних источников экономического роста. В этих условиях малые и средние предприятия, обладая высокой гибкостью, адаптивностью и инновационной восприимчивостью, могут и должны стать ключевым драйвером структурной трансформации российской экономики. Однако для реализации этого потенциала им необходим доступ не только к финансовым ресурсам, но и к профессиональным компетенциям в области

инвестиционного проектирования, бизнес-планирования и выстраивания отношений с потенциальными инвесторами.

Недостаточно исследованными в литературе остаются вопросы инвестиционного консультирования МСП, специфика взаимодействия клиента, консультанта и инвестора в этом сегменте, механизмы снижения информационной асимметрии и повышения инвестиционной готовности малых предприятий остаются недостаточно изученными. Это обуславливает разрыв между потребностями практики и имеющимся научно-методическим обеспечением, который частично восполнен в диссертации Соблирова А.А., имеющей научную и практическую значимость.

### **Научная новизна и теоретическая значимость**

Диссертационное исследование Соблирова А.А. содержит результаты, обладающие научной новизной, наиболее значимыми из которых являются следующие:

1. Выявлены и систематизированы особенности развития инвестиционного консультирования МСП в современных российских условиях. Автором обосновано, что традиционный консалтинг сфокусирован на крупных предприятиях в силу экономии на транзакционных издержках, тогда как малый и средний бизнес остается на периферии внимания крупных консалтинговых структур. Одновременно с этим показано, что запросы МСП в инвестиционной сфере носят комплексный характер: они касаются не только поиска инвестора, но и сопровождения в использовании государственных инструментов поддержки, а также совершенствования бизнес-процессов для повышения инвестиционной привлекательности. Это позволяет автору обоснованно утверждать, что инвестиционный консалтинг МСП должен носить не узкоспециализированный, а интегративный, междисциплинарный характер.

2. Раскрыта природа и основные проявления информационной асимметрии между участниками инвестиционного процесса. На основе проведенного социологического исследования показано, что клиенты имеют



искаженное или неполное представление о процедуре инвестирования, критериях отбора проектов инвесторами, типовых условиях и формах инвестирования, а также о возможностях самого консультанта. Это ведет к снижению эффективности взаимодействия и потерям потенциальных инвестиционных возможностей. Важным теоретическим выводом является обоснование необходимости выделения специальной предварительной (обучающей) стадии консультаций с привлечением аутсорсеров, направленной на снижение информационной асимметрии.

3. Определена специфика деятельности инвестиционного консультанта, работающего с МСП: обосновано, что в отличие от классической модели, где консультант выступает как внешний эксперт, применительно к МСП его роль трансформируется, он становится активным партнером и фасилитатором, который не только помогает найти инвестора, но и участвует в трансформации бизнес-модели клиента в условиях санкционных ограничений, оптимизации затрат, налаживании устойчивых связей с контрагентами, диверсификации портфеля заказчиков.

4. Создан и обоснован фреймворк для оценки готовности проекта к инвестированию, который – в отличие от традиционных подходов, фокусирующихся преимущественно на финансовых показателях, – базируется на концепции сбалансированной системы показателей и включает три интегральных блока (финансовые параметры, показатели обучения и развития, показатели взаимодействия с клиентами и стейкхолдерами). Фреймворк выполняет не только оценочную, но и развивающую функцию: он позволяет выявить слабые стороны проекта и определить конкретные направления его доработки до уровня, отвечающего требованиям инвестора. Автором предложен способ перевода качественных характеристик в количественные показатели, что делает методику пригодной для практического использования.

5. Выявлены и проанализированы преимущества сетевого партнерства в инвестиционном консалтинге: обосновано, что включенность

консалтинговой организации в сетевую структуру сообщества, объединяющего консультантов, инвесторов и сервисных провайдеров, становится решающим фактором ее конкурентоспособности. На основе индекса оценки лояльности клиентов NPS показана высокая эффективность сетевой модели, которая позволяет интегрировать различные компетенции, обеспечивать трансфер знаний (как эксплицитных, так и тацитных), снижать транзакционные издержки и формировать высокий уровень доверия между участниками.

### **Практическая значимость исследования**

Диссертационная работа Соблирова А.А. имеет практическую ценность, что подтверждается внедрением основных выводов и результатов в деятельность международного сообщества «Бизнес Ангелы РФ».

Разработанные методические рекомендации могут быть успешно применены другими консалтинговыми организациями, работающими с МСП, а также государственными институтами развития (Корпорация МСП, региональные центры поддержки предпринимательства), бизнес-инкубаторами и акселераторами.

Материалы диссертации могут быть использованы в учебном процессе при подготовке специалистов в области управленческого консультирования, проектного и инвестиционного менеджмента в системе высшего и дополнительного профессионального образования.

### **Структура и логика работы**

Диссертация имеет логически выверенную структуру, полностью соответствующую поставленной цели и задачам исследования.

Первая глава посвящена теоретическим основам инвестиционного консультирования МСП с учетом актуальных вызовов современности. Особого внимания заслуживает анализ перспективных для импортозамещения ниш, который наглядно демонстрирует потенциальные возможности для МСП и обосновывает необходимость консультационной поддержки.



Вторая глава содержит эмпирический анализ потребностей участников инвестиционного процесса. На основе авторского социологического исследования (опрос 60 клиентов и глубинные интервью с 20 инвесторами) выявлены неочевидные потребности сторон, подтверждены гипотезы о недостаточной информированности клиентов и сформулированы практические рекомендации по организации консультационного процесса.

Третья глава носит практикоориентированный характер и обобщает три ключевых направления совершенствования инвестиционного консалтинга, проиллюстрированных на примерах: развитие мини-форумов как коммуникационной площадки, применение фреймворка сбалансированной оценки проектов и использование сетевого партнерства.

### **Достоверность и обоснованность результатов**

Достоверность полученных результатов обеспечивается:

- применением комплекса взаимодополняющих методов исследования, включая системный анализ, методы экспертных оценок, социологический опрос и глубинное интервью;
- эмпирической базой, включающей данные, собранные автором в ходе практической работы в консалтинговом сообществе;
- апробацией разработанных рекомендаций в реальной консалтинговой практике, что подтверждено справкой о внедрении;
- достаточной публикационной активностью автора по теме исследования (в том числе в рецензируемых изданиях ВАК).

### **Дискуссионные аспекты и замечания**

При общей положительной оценке диссертационной работы следует отметить ряд дискуссионных моментов:

1. Ограниченность эмпирической базы рамками одного консалтингового сообщества «Бизнес Ангелы РФ». Это позволяет сделать обоснованные выводы для данного типа организаций, однако возникает вопрос о внешней валидности результатов – о применимости предложенных рекомендаций (методики мини-форумов, фреймворка, сетевых принципов)

для иных форм организации инвестиционного консалтинга, таких как государственные центры поддержки предпринимательства, корпоративные акселераторы, бизнес-инкубаторы при вузах или краудфандинговые платформы.

2. Отсутствие детализированной методики стандартизации экспертных оценок в рамках предложенного фреймворка. Разработанный фреймворк включает ряд показателей, определяемых экспертным путем (вовлеченность персонала, гибкость управления, качество связей с поставщиками и пр.). Хотя в работе предложены интервалы для перевода экспертных суждений в числовые значения, отсутствуют детализированные критериальные шкалы и чек-листы, которые позволили бы стандартизировать работу разных экспертов и минимизировать субъективность.

3. Впечатление от работы сильно портят: неакадемический, реферативный стиль изложения, отдельные ссылки на источники нефундаментального характера (Википедия, Дзен), обилие орфографических и смысловых ошибок, небрежности в оформлении, спорная целесообразность конвертации простых списков в рисунки.

4. Отдельные эмпирические данные сложно верифицируемы. К примеру, представляется, что для расчета экономической эффективности проведения мини-форумов следовало бы использовать цифры по конкретному проекту или нескольким (а не приблизительные значения) со ссылкой на источник, учесть большее количество параметров (место проведения, от которого зависит стоимость аренды помещения, разницу в оплате приглашаемых спикеров и проч.). Вспомогательные практические фрагменты (анкеты для социологического опроса, инвестиционная карта) уместнее перенести в приложения.

Указанные замечания носят рекомендационный характер.

**Вывод:** Диссертация Соблирова Азамата Андемиркановича на тему «Совершенствование инвестиционного консультирования малых и средних предприятий» является самостоятельным, законченным научным



исследованием, выполненным на достаточном теоретическом и методологическом уровне. Полученные автором результаты обладают научной новизной, теоретической и практической значимостью.

Содержание диссертации соответствует паспорту специальности 5.2.6. Менеджмент, в частности, п. 29 «Развитие методов принятия инвестиционных решений в организациях различных типов» и п. 31 «Управленческое консультирование: содержание, формы и методы». Автореферат и публикации автора в полной мере отражают основное содержание диссертации.

Работа полностью соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842, а также Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Соискатель Соблиров Азамат Андемирканович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Работа полностью 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, приказ об изм. № 02-1313 от 10.07.2025; приказ об изм. 02-1794 от 17.09.2025; приказ об изм. №02-01364/001 от 01.07.2026 г.), а Соблиров Азамат Андемирканович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.  
Член диссертационного совета РАНХиГС,  
доктор экономических наук, доцент,

профессор Московского государственного  
университета имени  
М.В. Ломоносова

О.А. Львова

«12» августа 2026 г.

119991, г. Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корпус 4  
тел.: +7 (926) 121-20-26, +7 (495) 939-11-01  
e-mail: Lvova@spa.msu.ru

