



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования

**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ»
(ГУАП)**

ул. Большая Морская, д. 67, лит. А, Санкт-Петербург, 190000

Тел. (812) 710-6510, факс (812) 494-7057

E-mail: info@guap.ru; http://www.guap.ru

ОКПО 02068462; ОГРН 1027810232680

ИНН/КПП 7812003110/783801001

22.05.2025 № 54-1803/25

На № _____ от _____

УТВЕРЖДАЮ

Ректор,

д.э.н., профессор *Мельник*

« 22 » мая 2025 г.



ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

на диссертацию Поняевой Ирины Игоревны на тему: «Разработка стратегии управления организацией на основе использования приоритетных направлений цифровой трансформации», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент

Актуальность темы диссертационного исследования

В эпоху нарастающей цифровой трансформации экономических систем вопросы стратегического управления организациями приобретают системообразующий характер. Цифровые технологии, генерируя беспрецедентный потенциал оптимизации бизнес-процессов, повышения операционной эффективности и создания инновационных ценностных предложений, в то же время актуализируют потребность в адаптации стратегических ориентиров развития организаций к новым императивам цифровой среды. Лидерство в цифровой экономике детерминируется не только внедрением передовых технологических решений, но и формированием интегрированной системы управления, ориентированной на эффективное использование цифровых активов.

В контексте реализации государственной политики Российской Федерации, направленной на стимулирование цифровой трансформации приоритетных отраслей экономики, возрастает значимость разработки научно обоснованных подходов к стратегическому управлению организациями, позволяющих эффективно конвертировать возможности цифровых технологий в устойчивые конкурентные преимущества хозяйствующих субъектов. Несмотря на наличие обширного массива исследований, посвященных отдельным аспектам цифровизации, проблема формирования комплексной стратегии управления в условиях цифровой экономики, учитывающей специфику приоритетных направлений цифровой трансформации, остается недостаточно изученной. Многие организации испытывают затруднения в процессе идентификации ключевых

векторов цифрового развития и управления рисками, сопряженными с цифровой трансформацией а также при оценке потенциального эффекта от внедрения цифровых инноваций.

Существующие методы стратегического управления не всегда адекватно отражают специфику динамичной цифровой среды, характеризующейся экспоненциальным ростом объемов информации, высокой степенью неопределенности и возрастающей сложностью взаимодействия между экономическими агентами. Традиционные инструменты планирования и контроля, ориентированные на стабильные условия функционирования, могут оказаться недостаточно эффективными в контексте цифровой трансформации, требующей особой гибкости, адаптивности и способности к быстрому реагированию на происходящие изменения внешней среды. Так, имеющиеся эмпирические данные свидетельствуют о наличии разрывов между потенциальными выгодами от внедрения цифровых технологий и готовностью организаций к их использованию, что проявляется в недостаточном уровне цифровой зрелости и низкой рентабельности инвестиций в цифровые активы.

Возрастающая глобальная конкуренция, как и необходимость обеспечения устойчивого экономического развития Российской Федерации, актуализирует разработки в области стратегического управления, учитывающие специфику цифровой среды и направленные на эффективное использование приоритетных направлений цифровой трансформации. Это позволяет считать диссертационную работу Поняевой Ирины Игоревны исследованием, решающим актуальную научную и прикладную проблему, имеющую стратегическое значение для повышения конкурентоспособности российских организаций в цифровой экономике и достижения технологического лидерства нашей страны.

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

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании Поняевой И.И., определяется комплексным подходом к изучению проблемы и подтверждается наличием в работе ряда взаимосвязанных системных элементов. В основе работы лежит методологически выверенный анализ обширного спектра, как отечественной, так и зарубежной литературы, посвященной таким вопросам, как разработка стратегий управления, исследование процессов цифровой трансформации и обеспечение развития организаций в условиях динамично меняющейся цифровой экономики.

Выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, подкреплены тщательным анализом статистических данных, законодательных, нормативных и справочных материалов, а также публикаций в современной научной периодике, что обеспечивает отражение актуального состояния цифровой трансформации в

различных секторах экономики. Особое внимание уделено анализу государственной политики и стратегических инициатив, направленных на стимулирование цифрового развития.

Методологический контур исследования сформирован с учетом поставленных в диссертации цели и задач, что обеспечивает достоверность и объективность полученных результатов. Корректное применение общенаучных методов исследования, включая анализ, синтез, систематизацию, формализацию, наблюдение, а также использование экономико-статистических методов и визуализации данных, позволяет обеспечить надежность представленных в работе заключений.

Информационной базой исследования послужили авторитетные источники, включающие законодательные акты Российской Федерации, стратегические государственные программы и концепции, такие, как национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», «Концепция технологического развития на период до 2030 года», «Стратегия научно-технологического развития России до 2030 года» и др., что обеспечивает актуальность и репрезентативность используемых данных.

Научная значимость и практическая ценность результатов исследования подтверждаются их апробацией на международных и всероссийских конференциях, а также публикацией в рецензируемых научных журналах, что свидетельствует о признании научным сообществом вклада автора данной диссертации в развитие теории и практики управления организациями в условиях цифровой трансформации.

Структура диссертации, определенная логикой исследования, обеспечивает последовательное и аргументированное изложение материала, способствуя ясности и убедительности представленных выводов. Предложенные в работе научные положения и рекомендации не противоречат существующим научным знаниям в рассматриваемой области, а, напротив, дополняют и развивают их, внося существенный вклад в формирование теоретической базы и разработку практических инструментов эффективного управления организациями в условиях цифровой экономики.

Таким образом, комплексный характер исследования, базирующийся на глубоком анализе теоретических и эмпирических данных, как и широкая апробация результатов на научно-практических мероприятиях, обеспечивают высокую степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании. Результаты работы могут служить основой для дальнейших научных исследований в области цифровой трансформации и разработки практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления организациями в условиях цифровой экономики.

Научная новизна положений, выводов и рекомендаций диссертации

Научная новизна исследования определяется наличием систематизированных представлений о преобразовании управленческих процессов в рамках стратегического менеджмента организации, осуществляющей цифровую трансформацию, а также их методического и инструментального обеспечения. Отличительной чертой авторского подхода к разработке стратегии является ориентация на выявление и интеграцию приоритетных направлений цифровой трансформации, критически важных для достижения стратегических целей организации. Это обеспечивает возможность гибкой адаптации траектории инновационного развития к изменяющимся условиям внешней среды, в том числе посредством осуществления стратегически обоснованного выбора и внедрения отечественных цифровых продуктов и технологий, имеющих особое значение в условиях действующих санкционных ограничений. В свою очередь, использование подобных ориентиров позволяет организации целенаправленно распределять ресурсы, концентрируясь на наиболее перспективных направлениях цифровой трансформации для достижения максимального эффекта и результативности бизнес-деятельности. Тем самым, достигается единство новых теоретических, методических и прикладных положений диссертации.

Среди наиболее значимых научных результатов диссертационного исследования Поняевой И.И. необходимо выделить:

- авторское понимание современного содержания элементов стратегического управления (с. 19-23), позволившее представить новую интерпретацию взаимосвязи между этапами управления организацией и этапами цифровой трансформации в виде двух взаимосвязанных эволюционных моделей (рис. 1, 2). Это наглядно демонстрирует взаимосвязь между эволюцией подходов к управлению организацией и сменой технологических парадигм в рамках цифровой трансформации, что позволяет концептуализировать динамику преобразований, происходящих в современных организациях. При этом определение ключевых факторов, оказывающих влияние на выбор эффективной стратегии управления на каждом из этапов технологического развития, способствует более глубокому пониманию процессов, определяющих современную цифровую экономику;
- дополнения сущностного характера, конкретизирующие характеристики влияния цифровой трансформации на элементы управления организациями, базирующиеся на развитии стратегических подходов к управлению организацией, отмеченных выше. В частности, автором выявлена системная взаимосвязь между цифровой трансформацией и ключевыми аспектами стратегического управления; показывающая, что цифровая трансформация не просто способствует изменениям в ключевых характеристиках управленческой системы, включая гибкость, клиентоориентированность и способность к

интеграции новых технологий (таблица А.1), но и определяет их направленность. Более того: установлено, что происходящие изменения, в свою очередь, определяют содержание направлений разработки стратегии (таблица А.2), и это создаст основу для развития динамических способностей организации и инновационного наполнения реализуемых бизнес-моделей;

- формирование управленческой модели цифровой трансформации организации (рис. 9), которая положена в основу соответствующей референтной модели (рис. 10). Данная модель представляет собой логически выстроенную последовательность этапов, охватывающих весь процесс цифровой трансформации: от инициальной диагностики в форме цифрового аудита до финальной оценки достигнутых результатов и итеративного совершенствования. Научная новизна предложенной модели заключается в ее комплексном характере, позволяющем системно учитывать ключевые аспекты организационной деятельности (кадры, технологии, инфраструктура, производство и оборудование), обеспечивая эффективное управление процессом цифровой трансформации для достижения стратегических целей. Такой структурированный подход позволяет перевести абстрактное понятие цифровой трансформации в практическую плоскость, предлагая конкретные шаги для реализации управленческих действий стратегического характера;

- комплексная оценка потребностей российских организаций в импортозамещении цифровых технологий, проведенная с учётом текущего экономического положения и стратегических приоритетов внедрения сквозных цифровых технологий. Результаты исследования, представленные в виде матрицы потребностей (таблица 3) и диаграммы (рис. 34), позволили автору выявить наиболее востребованные области для импортозамещения (ERP- и MES-системы) и предложить конкретные отечественные программные решения по направлениям цифровизации, таким, как управление проектированием, производственными процессами, ресурсами, контентом, эффективностью организации и взаимодействием с потребителями. Научная значимость данного результата заключается в систематизации данных о потребностях в импортозамещении и их привязке к стратегическим задачам цифровой трансформации, что обеспечивает основу для разработки эффективных стратегий импортозамещения и повышения конкурентоспособности российских организаций. Кроме того, исследование позволило оценить объём рынка отечественных цифровых аналогов, что является важным фактором привлечения инвестиций и развития инновационных производств;

- разработанная и обоснованная информационная база для формирования рекомендаций по адаптации стратегий цифровой трансформации российских организаций (рис. 44), которая представляет собой классифицированный состав данных, отражающих как государственные

приоритеты, так и приоритеты самих организаций в сфере цифровизации. В рамках данной разработки предлагается структурированный подход к анализу данных, позволяющий гармонизировать стратегии организаций с общенациональными целями и принимать обоснованные управленческие решения в рамках эффективной цифровизации российской экономики;

- полноценный авторский управленческий инструмент приоритизации инициатив цифровой трансформации (с. 108-117). Предложенный набор шагов не просто формализует процесс выбора приоритетов, а представляет собой многоуровневую систему оценки, интегрирующую широкий спектр факторов воздействия, начиная от стратегической целесообразности и операционной эффективности, и заканчивая технологической реализуемостью, финансовой отдачей и влиянием на ключевых стейкхолдеров. Научная новизна данного подхода проявляется в его всестороннем характере, преодолевающим ограничения традиционных методов оценки, фокусирующихся преимущественно на финансовых показателях. Алгоритм обеспечивает объективную основу для принятия управленческих решений в сфере цифровой трансформации, минимизируя субъективность и повышая вероятность успешной реализации выбранных инициатив. Исключительная практическая ценность представленного алгоритма заключается в его универсальности и адаптивности, позволяющих применять его в организациях различного масштаба и отраслевой принадлежности (с. 121-126), для разработки эффективных стратегий цифровой трансформации, обеспечивающих достижение организацией устойчивых конкурентных преимуществ при максимизации экономического эффекта.

Значимость результатов диссертационного исследования для науки и практики и рекомендации по их использованию

Исходя из современных взглядов теории стратегического управления и управления инновационным развитием, теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в систематизации и углублении научных знаний о процессе управления цифровой трансформацией организаций. Предложенный автором методический подход к стратегическому управлению организацией в новых условиях, основанный на использовании приоритетных направлений цифровой трансформации, обладает всеми признаками научной новизны и позволяет рассматривать цифровую трансформацию как неотъемлемую часть системы стратегического менеджмента, обеспечивающую адаптацию организации к вызовам и возможностям цифровой экономики.

В практическом аспекте, актуальность и значимость диссертационного исследования и его результатов заключается в разработке комплексной системы инструментов и методов, позволяющих организациям формировать и реализовывать эффективные стратегии цифровой трансформации. Предложенные

меры могут быть гибко адаптированы к специфике деятельности различных организаций, ориентируя их на повышение конкурентоспособности и рост эффективности в условиях цифровой экономики. Особую ценность представляет сделанный автором акцент на гармонизации стратегий цифровой трансформации организаций с государственными приоритетами развития цифровой экономики России, что способствует повышению устойчивости организаций в долгосрочной перспективе, а также достижению экономической безопасности и технологического суверенитета нашей страны.

Рекомендации по применению результатов диссертационного исследования и выводов, приведенных в диссертации

Сформированные автором в рамках представленного исследования научные и прикладные результаты дополняют свод знаний о стратегическом управлении организацией в контексте её цифровой трансформации. Поскольку Поняевой И.И. были проанализированы и систематизированы данные, характеризующие современное состояние уровня цифровой трансформации организаций, представляющих достаточно широкий диапазон направлений высокотехнологичной деятельности, результаты работы могут применяться:

- бизнес-структурами, относящимися к различным отраслям отечественной экономики и представляющими разные российские регионы, в процессе осуществления цифровой трансформации, наращивания уровня цифровой зрелости и перехода на отечественные программные продукты;
- Правительственной комиссией по импортозамещению, в ходе корректировки нормативно-правовой базы реализуемых программ в данной области;
- органами государственной власти, с целью стимулирования внедрения цифровых технологий в тех или иных организациях (по секторам экономики);
- научным сообществом, представленным как отечественными, так и зарубежными учеными, в их дальнейших перспективных исследованиях, базис для которых был сформирован на основе применяемых инструментов анализа и выводов, содержащихся в диссертационном исследовании Поняевой И.И.;
- российскими университетами, при актуализации образовательных программ стратегической и инновационной направленности, преподаваемых на уровне бакалавриата, магистратуры и подготовки кадров высшей квалификации.

При этом следует отметить, что сфера применения разработок диссертации, в силу их универсальности и наличия встроенных механизмов адаптации, не ограничивается указанными пунктами, и может быть расширена в соответствии с новыми вызовами и возможностями, возникающими в процессе цифровой трансформации.

Дискуссионные положения и замечания по диссертации

Несмотря на выраженный системный подход Поняевой И.И. к исследовательской деятельности и тщательную проработку всех составляющих диссертации, данное исследование, как и любая глубокая научная работа, содержит ряд дискуссионных положений:

1. В Главе 1 автором исследуются понятия, имеющие непосредственное отношение к теме исследования: оцифровка/автоматизация, цифровизация и цифровая трансформация. С учетом схожести указанных терминов, автором отмечается их неоднозначная тождественность. Однако подробный анализ разграничения данных понятий автором не проводится, что требует уточнения.

2. Данные об эволюции тем исследований в области цифровой трансформации (рис. 18), безусловно, интересны, однако, интерпретация этих данных требует осторожности и учета ряда обстоятельств. В частности, вызывает некоторое сомнение выборка статей, использованных для анализа, и степень ее репрезентативности для всей совокупности публикаций по данной тематике. Не возникает ли здесь, по мнению соискателя, смещение в сторону определенных научных школ или журналов? Кроме того, определенные искажения могли произойти в силу влияния конъюнктурных факторов и особенностей текущей геополитической ситуации, что также нуждается в авторском комментарии.

3. В Главе 2 (параграф 2.2) приведен уровень цифровизации по отраслям; при этом указано, что наименьший индекс цифровизации сегодня в строительстве и операциях с недвижимым имуществом. Однако соискателем не выдвинуты гипотезы, объясняющие данное положение вещей, а сделанное заключение по статистическим данным в дальнейшем анализе не используется.

4. Распределение стратегических направлений цифровой трансформации по российским организациям (таблица 2) является важным элементом авторского вклада. Вместе с тем, при анализе полученных результатов было бы целесообразно более подробно раскрыть критерии, использованные при проведении экспертной оценки, а также обосновать выбор рассмотренных стратегических направлений цифровой трансформации. На наш взгляд, это повысило бы научную обоснованность и практическую ценность полученных результатов.

5. Представленное методическое обеспечение разработки стратегии управления на основе приоритетных направлений цифровой трансформацией, которому посвящена Глава 3, могло бы быть дополнено рассмотрением потенциальных расхождений в интересах ключевых групп стейкхолдеров. Использование механизмов учета и сглаживания этих расхождений, а также поиска взаимовыгодных решений могло бы повысить вероятность успешной реализации стратегии цифровой трансформации.

6. В продолжение предыдущего пункта, в рамках представленного методического обеспечения, хотелось бы ознакомиться с мнением соискателя относительно ранжирования инициатив цифровой трансформации по убыванию совокупного приоритета (рис. 37). В частности, каким видится дальнейший сценарий работы с инициативами после их ранжирования и могут ли произойти изменения в приоритетах и их динамике?

Данные замечания, как было отмечено, носят дискуссионный характер и не ставят под сомнение тот факт, что диссертационная работа Поняевой И.И. обладает безусловной научной и прикладной ценностью. Учитывая комплексный и многоаспектный характер исследуемой проблематики, высказанные предложения по доработке отдельных аспектов могут рассматриваться в качестве перспективных направлений для дальнейших научных изысканий, что, безусловно, будет способствовать закреплению позиции соискателя в качестве эксперта в области управления цифровой трансформацией и стратегического менеджмента.

Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней

Диссертационное исследование Поняевой И.И. представляет собой самостоятельное, завершённое научное исследование, посвящённое актуальной и значимой проблеме разработки стратегии управления организацией в условиях цифровой трансформации. В работе предложены и обоснованы перспективные подходы к использованию приоритетных направлений цифровой трансформации для повышения эффективности управления организацией.

Проведённый анализ диссертации свидетельствует о ее логичности, последовательности и методологической обоснованности. Структура работы четко выстроена, аргументация автора убедительна, а результаты исследования отличаются теоретической и практической значимостью. Выдвинутые на защиту положения базируются на обширном эмпирическом материале и анализе современных тенденций в области цифровой экономики.

Автор демонстрирует глубокое понимание предмета исследования, обладает необходимой квалификацией и владеет необходимым инструментарием для проведения научных исследований в области современного менеджмента. Автореферат и опубликованные работы в полной мере отражают содержание диссертации, а также ключевые положения и выводы по результатам исследования.

Актуальность и научная новизна диссертационного исследования, представленного на соискание ученой степени кандидата экономических наук, подтверждаются его соответствием пунктам паспорта научной специальности ВАК Минобрнауки России 5.2.6 Менеджмент: п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы; п. 26.

Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса.

Диссертация Поняевой Ирины Игоревны на тему «Разработка стратегии управления организацией на основе использования приоритетных направлений цифровой трансформации» соответствует критериям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук «Положением о присуждении ученых степеней», утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (в ред. от 16.10.2024 г.), а ее автор – Поняева Ирина Игоревна – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент.

Отзыв на диссертационное исследование Поняевой Ирины Игоревны подготовлен доктором экономических наук, профессором Сироткиным В.Б. и кандидатом экономических наук, доцентом Мартыновой Ю.А.

Диссертация обсуждена, и отзыв на диссертацию утвержден на заседании Ученого совета Института технологий предпринимательства и права Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения» (протокол № 13 от « 22 » мая 2025 г.).

На заседании присутствовало 14 чел.

Результаты голосования: «за» – 14 чел., «против» – 0 чел., воздержавшиеся – 0 чел.

Заместитель директора Института технологий
предпринимательства и права
Федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего
образования «Санкт-Петербургский
государственный университет аэрокосмического
приборостроения»

Кандидат экономических наук по специальности
08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством, доцент

 Романова И.В./

« 22 » мая 2025 г.

190000, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 47
лит. А

+7 (812) 710-65-10; info@guap.ru; https://guap.ru

