

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

**кандидата экономических наук Трофимовой Натальи Николаевны
на диссертационную работу Митиной Анастасии Сергеевны на
тему: «Формирование стратегии устойчивого развития фармацевтического
предприятия», представленную на соискание учёной степени кандидата
экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(экономика промышленности)**

Актуальность темы исследования

Диссертация А.С. Митиной предлагает не просто набор инструментов для внедрения принципов устойчивого развития, а целостную структуру формирования и реализации стратегии устойчивого развития, которая учитывает специфику отрасли и одновременно позволяет предприятию быть гибким перед лицом внешних вызовов.

Автор справедливо отмечает, что фармацевтическая промышленность, будучи социально значимой отраслью, должна не только обеспечивать население лекарственными препаратами, но и функционировать в парадигме долгосрочной устойчивости, учитывающей экологические, социальные и управленческие императивы. В условиях, когда зарубежные производители сворачивают клинические исследования и ограничивают поставки, проблема формирования самостоятельной, устойчивой и инновационно-ориентированной стратегии развития становится критической. Таким образом, тема диссертации является своевременной, теоретически и практически востребованной.

Актуальность работы усиливается тем, что в России, в отличие от западных стран, системные методические подходы к интеграции устойчивого развития в стратегическое управление фармацевтическими предприятиями практически отсутствуют. Большинство компаний либо фрагментарно внедряют отдельные экологические и социальные инициативы, либо вовсе не рассматривают устойчивость как стратегический приоритет. Автор справедливо критикует существующие ESG-рейтинги за их универсальность и игнорирование отраслевой специфики, предлагая альтернативу, основанную на глубоком понимании цепочки создания стоимости в фармацевтике. Это делает работу не только актуальной, но и новаторской.

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций

В качестве теоретической основы автором использованы классические подходы стратегического менеджмента (И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг) в сочетании с положениями эволюционной концепции устойчивого развития, что делает методологию исследования обоснованной и непротиворечивой. Автор демонстрирует знание как зарубежных, так и отечественных научных школ. Особую ценность представляет использование эмпирического материала – данных Росстата, отраслевой аналитики DSM Group, корпоративных отчётов ведущих компаний (Pfizer, BIOCAD), а также материалов Российского фармацевтического форума. Применение методов системного анализа, бенчмаркинга, экспертных оценок и мультикритериального моделирования подтверждает корректность полученных результатов.

Научная работа выстроена логично: от теоретического осмысления эволюции концепции устойчивого развития – к комплексному анализу текущего состояния и проблем фармацевтической отрасли, и затем – к разработке авторского методического

инструментария. Структура диссертации выстроена последовательно и включает введение, три главы, заключение, а также библиографический список из 199 источников.

Теоретическая значимость исследования

Теоретическая значимость работы определяется развитием научно-методических основ экономики предприятия в части стратегического управления устойчивым развитием фармацевтических организаций с учётом отраслевой специфики. Автором дополнена теоретическая база формирования и реализации СУР, а также усовершенствован инструментарий оценки уровня устойчивого развития предприятий фармацевтической отрасли.

Научная новизна

Наиболее существенные результаты, обладающие научной новизной и полученные лично автором, состоят в следующем:

1. Развита теоретические положения экономики промышленного предприятия в части стратегического планирования его устойчивого развития, что выразилось в разработке целостного методического подхода к формированию и реализации стратегии устойчивого развития (СУР) фармацевтического предприятия. На основе выявленных проблем и целей развития фармацевтической отрасли обоснована необходимость системного перехода предприятий к модели устойчивого развития. Разработанный методический подход, в отличие от известных аналогов, представляет собой четырёхуровневую конструкцию, включающую: 1) поэтапный процесс формирования и реализации СУР (9 этапов с обратной связью); 2) мультивекторную модель оценки текущего уровня УР с учётом отраслевых уникальных векторов; 3) систему сбалансированных показателей, увязывающую стратегические цели с операционными КРІ; 4) модель скоринга для внешней оценки деятельности предприятий.

2. Разработан девятиэтапный процесс формирования и реализации СУР, который учитывает цикличность стратегического управления и включает обязательные этапы обратной связи со стейкхолдерами, раскрытия информации и корректировки целей.

3. Создана мультивекторная модель оценки текущего уровня устойчивого развития, отличающаяся введением уникальных отраслевых векторов (биологическая безопасность, фармацевтическая грамотность, доступность ЛП) и дифференцированных повышающих коэффициентов. Это обеспечивает более точную диагностику и позволяет предприятию увидеть свои слабые места не в абстрактных процентах, а в конкретных управленческих проблемах.

4. Разработана и обоснована система сбалансированных показателей эффективности реализации стратегии устойчивого развития для фармацевтического предприятия, построенная на методологии сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). Предложенная система интегрирована в разработанный процесс формирования и реализации СУР и включает четыре блока показателей, соответствующих выделенным стратегическим целям: экологический, социальный, управленческий и инновационный. Такая структура позволяет обеспечить комплексный мониторинг достижения целей устойчивого развития на всех уровнях управления предприятием.

5. Предложена комплексная модель скоринга устойчивого развития, включающая 22 блока, 112 показателей и предназначенная для внешней оценки. Это первый в России отраслевой инструмент, который может быть использован государственными органами для мониторинга и стимулирования фармацевтических

предприятий, а также рейтинговыми агентствами для формирования объективных, сопоставимых рейтингов.

Практическая значимость

Разработанный инструментарий прошёл апробацию на данных компаний Pfizer и BIOCAD, что подтверждает его работоспособность. Особо хочу отметить практическую ценность модели скоринга, которая, будучи внедрённой Минпромторгом или Росздравнадзором, позволит не только ранжировать предприятия по уровню устойчивости, но и выявлять системные риски отрасли, приоритизировать меры государственной поддержки и стимулировать переход к инновационной модели развития. Кроме того, предложенный поэтапный процесс формирования стратегии может быть использован в качестве корпоративного стандарта для фармацевтических компаний, желающих системно подойти к устойчивому развитию.

Дискуссионные вопросы и замечания

Несмотря на высокий уровень работы, считаю необходимым обозначить ряд дискуссионных аспектов, которые, на мой взгляд, заслуживают дополнительного внимания и могут стать направлениями для дальнейших исследований:

1. **Отсутствие экономической оценки эффектов от внедрения СУР.** В работе детально разработаны нефинансовые показатели, но не приведена количественная оценка влияния мероприятий по устойчивому развитию на ключевые финансовые показатели деятельности предприятия (рентабельность, EBITDA, свободный денежный поток). Для принятия решений руководству компаний важно понимать, как, например, переход на «зелёную» химию или повышение энергоэффективности влияет на себестоимость продукции и сроки окупаемости инвестиций. Рекомендуется в дальнейшем разработать финансово-экономическую модель, связывающую нефинансовые достижения с изменением стоимости бизнеса.

2. **Недостаточное внимание к сценарному планированию и адаптации стратегии к экстремальным внешним шокам.** В работе представлен линейный процесс формирования стратегии, однако реальная практика показывает, что в условиях геополитической турбулентности стратегии часто приходится пересматривать кардинально, а не корректировать пошагово. Рекомендуется дополнить предложенный процесс блоком сценарного анализа, позволяющим оценить устойчивость стратегии к различным вариантам развития внешней среды (например, ужесточение санкций, потеря ключевых поставщиков, резкое изменение курса рубля). Это повысило бы адаптивность разработанного подхода.

3. Отсутствие механизмов предотвращения гринвошинга в модели скоринга.

Предложенная модель оценки во многом основана на публичной отчётности предприятий (стр. 149–161), что создаёт риск манипуляций данными и «зелёного окрашивания» (greenwashing). Автор не предлагает инструментов верификации заявленных показателей, таких как требование аудиторского заверения, перекрёстная проверка данных с государственными реестрами или анализ динамики за несколько лет для выявления аномалий. Это снижает надёжность оценки для внешних пользователей (государства и рейтинговых агентств).

4. Отсутствие учёта динамического характера устойчивого развития в статичных моделях оценки

Предложенные модели оценки (стр. 120–129, 149–161) фиксируют текущий уровень устойчивого развития на конкретную дату, однако устойчивость как категория по

определению является динамической характеристикой, отражающей способность системы сохранять траекторию развития во времени. В работе не предложено методики оценки темпа изменений или скорости прогресса предприятия в области УР. Компания с низким текущим уровнем, но высокими темпами роста может быть более перспективной, чем компания с высоким статичным уровнем, но стагнацией. Введение динамических индикаторов повысило бы прогностическую ценность моделей.

5. Игнорирование поведенческих и культурных барьеров внедрения СУР. В предложенном поэтапном процессе (стр. 105–118) подробно расписаны аналитические и плановые шаги, однако практически отсутствует анализ сопротивления персонала, необходимых изменений в корпоративной культуре и механизмов преодоления инерции управления. Между тем, мировая практика показывает, что именно «человеческий фактор» является основным препятствием на пути трансформации. Включение этапа оценки готовности коллектива и разработки коммуникационной стратегии усилило бы практическую ценность процесса.

Все указанные замечания носят характер рекомендаций по развитию исследования и не затрагивают его сути. Они свидетельствуют о высокой научной зрелости автора и открытости к дискуссии, что является признаком качественного академического труда.

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

Диссертационная работа Митиной Анастасии Сергеевны является самостоятельным, завершённым научным исследованием, в котором на высоком теоретическом уровне решена важная научно-практическая задача – формирование стратегии устойчивого развития фармацевтического предприятия в условиях современной экономической нестабильности. Работа соответствует паспорту специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности) по пунктам 2.11 и 2.16.

По теме диссертации опубликовано 9 работ, в том числе 6 в рецензируемых журналах из перечня ВАК, что полностью отражает содержание исследования. Автореферат соответствует основным положениям диссертации.

Таким образом, диссертационная работа Митиной А.С. полностью соответствует требованиям пунктов 9–14 Положения о присуждении учёных степеней, утверждённого Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. № 842 (в действующей редакции), а её автор заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Официальный оппонент

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»

Трофимова Наталья Николаевна

« 1 » 09 2026 г.

