

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ  
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)  
Федеральное государственное  
бюджетное учреждение науки  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
Уральского отделения  
Российской академии наук  
(ИЭ УрО РАН)**

Московская ул., д. 29  
Екатеринбург, 620014

Тел. (343)371-45-36, факс (343)371-02-23

E-mail: lavrikova\_ug@mail.ru; www.uiec.ru

01.02.2019 № 16370-011.2/48

На № \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ:

Директор ФГБУН

Институт экономики

Уральского отделения

Российской академии наук,

д.э.н., профессор

Ю.Г. Лаврикова

«01

## ОТЗЫВ

ведущей организации – федерального государственного бюджетного учреждения науки «Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук» (ФГБУН «ИЭ УрО РАН») на диссертационную работу «Формирование механизма управления проектами высокотехнологичного предприятия в квазиинтегрированных промышленных образованиях», представленную **Гакашевым Маратом Миратовичем** на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)

### **Актуальность темы диссертации.**

Цели и стратегия научно-технологического развития страны актуализировали острую потребность в разработке научно обоснованных подходов и механизмов вовлечения высокотехнологичных предприятий в системы взаимодействия на основе конкурентного сотрудничества, характерные для мезоэкономического уровня, и проявляющиеся в новом качестве экономических отношений. Для высокотехнологичных предприятий вхождение в квазиинтегрированные образования объективно обусловлено возможностью справиться с динамизмом и сложностью задач, которые необходимо решить для достижения своих стратегических целей.

Умение сотрудничать в условиях новых экономических отношений, характерных для мезоэкономических образований, как для отечественных высокотехнологичных предприятий, так и для других стран, выступает критической компетенцией, определяющей новую основу конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Реальная результативность такого сотрудничества проявляется в итогах совместной работы – в успешности совместных проектов. Для этого необходимы новые, более эффективные механизмы управления совместными проектами, учитывающие специфику конкурентного сотрудничества, что и предопределило выбор автором темы, целей и задач исследования.

### **Общая оценка диссертационной работы.**

Диссертационная работа Гакашева М.М. оформлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным работам. Содержание работы полностью отвечает поставленным в рамках исследования задачам и изложено на 190 страницах машинописного текста. Диссертационная работа структурно состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и четырех приложений. Работа содержит 33 таблицы и 11 рисунков, иллюстрирующих ее содержание.

В первой главе «Теория и методология управления проектами высокотехнологичного предприятия в квазиинтегрированных промышленных образованиях» отражены особенности реализации высокотехнологичными предприятиями своей новой роли в управлении совместными проектами с независимыми хозяйствующими субъектами рынка в квазиинтегрированных промышленных образованиях. Представлен анализ понятия квазиинтеграции (с.16-20, Приложение 1) и сформулирован вывод о том, что явление квазиинтеграции характерно для целого спектра сетевых образований (кластеров, технопарков, экосистем и т.п.), в которых формируются особые конкурентные условия - конкурентное сотрудничество. Новое предназначение высокотехнологичного предприятия как субъекта управления совместной деятельностью в условиях конкурентного сотрудничества отражено в формулировке понятия «якорное предприятие» (с. 27-29). Изучение специфики совместной деятельности, проявляющейся в форме совместных проектов в различных квазиинтегрированных образованиях (с. 29-46), позволило уточнить сущность понятия «совместный

проект» (с. 46-47, Приложение 2) путем отражения в его определении использования конкурентного сотрудничества как среды для вовлечения синергетического потенциала саморазвития. Основой для вовлечения синергетического потенциала саморазвития выступает качество взаимоотношений участников совместного проекта, особенности которого раскрыты на основании анализа известных механизмов управления взаимоотношениями независимых хозяйствующих субъектов рынка (с. 47-63). Сформулирована авторская трактовка системы взаимоотношений участников проекта (с. 63-66) с учетом выделения группы параметров целостности, характеризующих зрелость системы взаимоотношений. На основе большого объема изученных российских и зарубежных источников информации, относительно новой роли высокотехнологичного предприятия, специфики совместных проектов и особенностей управления системой взаимоотношений участников совместного проекта сформулированы выводы (с.66-68), создающие теоретико-методологическую основу для формирования механизма управления совместными проектами высокотехнологичного предприятия.

Во второй главе «Анализ и моделирование механизма управления проектами высокотехнологичного предприятия в квазиинтегрированных промышленных образованиях» представлен анализ подходов к управлению совместными проектами с позиций специфики совместных проектов как объекта управления, функций управления и целеполагания (с.69-81). Представлен риск-анализ совместного проекта (с.81-83) как необходимое условие для целенаправленных действий менеджмента высокотехнологичного предприятия по формированию механизма управления совместными проектами. Для целей управления реализуемостью совместного проекта представлен когнитивный анализ (с.83-88), проведенный на примере ряда реальных совместных проектов (Приложение 4). Результаты анализа положены в основу моделирования механизма управления совместными проектами высокотехнологичного предприятия (с.88-102). В результате моделирования сформирован организационно-экономический механизм управления проектами высокотехнологичного предприятия в квазиинтегрированных промышленных образованиях (с.102-103). Для практической реализации организационно-экономического

механизма управления совместными проектами высокотехнологичного предприятия предложен подход к формированию системы показателей управления (с.103-119). Общие итоги формирования организационно-экономического механизма управления проектами высокотехнологичного предприятия в квазиинтегрированных промышленных образованиях (с. 119-120) составили основу для формулирования рекомендаций по выбору объектов и формулировке задач для апробирования полученных научных результатов.

В третьей главе «Практика управления проектами высокотехнологичного предприятия в квазиинтегрированных промышленных образованиях» представлены результаты практической апробаций теоретических положений и разработанного организационно-экономического механизма управления совместными проектами высокотехнологичных предприятий в квазиинтегрированных промышленных образованиях. Отражены результаты практического применения механизма управления проектами высокотехнологичного предприятия ПАО «ПНППК» на базе инновационного территориального кластера «Фотоника» (с.121-141). Механизм инициирования и реализации проектов развития группы высокотехнологичных предприятий Пермского края на базе «Регионального центра инжиниринга» (с.142-157). Апробирование теоретических положений и организационно-экономического механизма для управления совместными исследовательскими проектами и программами проведено в АО «Медисорб» на базе «Промышленного фармацевтического кластера» Пермского края (с.157-170).

В заключении (с.173-176) представлены основные выводы и обобщающие результаты по достижению целей и решению задач диссертационного исследования. Структура работы соответствует поставленной цели и сформулированным задачам исследования, отражает логическую последовательность их решения.

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

Автором критически проанализированы научный задел по проблеме управления совместными проектами высокотехнологичного предприятия и разработки по формированию эффективных механизмов управления совместными проектами. Глубокий обзор значительного количества научной литературы российских и зарубежных авторов, проведенный в рамках диссертационного исследования Гакашева М.М., позволил повысить степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций. Обоснованность полученных результатов обеспечивается также использованием методов системного анализа и результатов значительного объема эмпирических исследований, выполненных на основе когнитивного анализа реальных совместных проектов.

По теме диссертационного исследования опубликовано 19 научных работ общим объёмом 9,06 п.л. в т.ч. 6 работ в рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК РФ для публикации научных результатов диссертации общим авторским объемом 6,58 п.л.

#### **Основные научные результаты, их новизна и значимость.**

1. Уточнен понятийно-категориальный аппарат управления проектами высокотехнологичного предприятия в квазинтегрированных промышленных образованиях, включая:

- уточненное понятие якорного предприятия как предприятия, владеющего уникальными комплементарными ресурсами и обеспечивающего гармонизацию интересов, целей и действий партнеров посредством мягкого доминирования по группе приоритетных факторов восприятия совместной деятельности заинтересованными сторонами.

- уточненное понятие совместного проекта как комплекса мероприятий, реализуемого для достижения совместной цели независимыми участниками проекта, использующими преимущества конкурентного сотрудничества и вовлечения потенциала саморазвития;

- авторскую трактовку понятия «Система взаимоотношений участников проекта высокотехнологичного предприятия в квазинтегрированном промышленном образовании» как эволюционирующей целостности, выступающей эпицентром конкретизации субъектов взаимоотношений, их позиции, интересов и целей, и идентификации параметров целостности,

обеспечивающих возможность гармонизировать взаимоотношения, усиливать вовлеченность и управляемость совместным проектом.

2. Разработан организационно-экономический механизм управления совместными проектами высокотехнологичного предприятия в квазиинтегрированных промышленных образованиях, представляющий собой совокупность условий деятельности, организационных структур управления и процессов разработки управленческих решений, реализуемых в условиях конкурентного взаимодействия независимых участников совместного проекта.

Механизм отличается тем, что включает итерационный рефлексивный процесс экономического управления, осуществляемый новой логической структурой, формирующей среду доверия и саморазвития участников совместного проекта путем активизации внутренней мотивации на достижение значимых экономических результатов проекта и распределения прав владения и распоряжения ими.

Повышение реализуемости совместного проекта, в рамках организационно-экономического механизма, достигается установлением приоритетных контуров итерационно-рефлексивного управленческого воздействия, направленного на вовлечение потенциала саморазвития.

3. Предложен подход к реализации целенаправленного процесса формирования системообразующего ядра показателей управления совместным проектом, включающий:

- структурно-логическую схему, задающую контурами управления направление поиска приоритетных показателей и требования их согласованности на уровне предприятия, квазиинтегрированного промышленного образования и совместного проекта;

- экспертный итерационный алгоритм обоснования и выбора минимального количества значимых и пригодных показателей.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений, отражающих новые роли высокотехнологичного предприятия как якорного предприятия при реализации совместных проектов на основе управления системой взаимоотношений независимых участников совместного проекта. Налицо приращение знаний в области управления промышленными предприятиями.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанный механизм управления совместными проектами высокотехнологичного предприятия позволит не только повысить реализуемость проектов в части достижения их значимых экономических результатов, но дать предприятиям инструмент для практической реализации стратегий на основе конкурентного сотрудничества. Практическая значимость также подтверждается представленной апробацией результатов исследования.

Таким образом, содержание представленных в диссертационной работе положений, результатов и выводов свидетельствуют о значительном вкладе соискателя в решение проблемы эффективного управления совместными проектами высокотехнологичных предприятий.

#### **Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации.**

Теоретические положения исследования и полученные научные результаты Гакашева М.М. могут быть использованы российским и зарубежными предприятиями при разработке и реализации стратегии, ориентированной на создание взаимоотношений на основе конкурентного сотрудничества с независимыми целеустремленными хозяйствующими субъектами рынка, что особенно актуально для отечественных высокотехнологичных предприятий в условиях больших вызовов и задач по реализации прорывных проектов в сфере научно-технологического развития. Кроме того результаты диссертационной работы могут быть использованы на государственном уровне при управлении развитием сетевых структур.

Полученные Гакашевым М.М. в рамках диссертационного исследования результаты могут быть рекомендованы к использованию в учебном процессе высших учебных заведений по дисциплинам основных и дополнительных образовательных программ экономических специальностей и направлений подготовки.

#### **Замечания к диссертационному исследованию.**

Не смотря на общую положительную оценку диссертационной работы, считаем необходимым выделить ряд замечаний:

1. При анализе явления «квазиинтеграция» (с.17-19, Приложение 1), формулировании определения квазиинтегрированного промышленного

образования (с.19-20) и выделении проблем управления высокотехнологичным предприятием совместной деятельностью, автором не приводятся аргументов о том, в какой степени сформулированные выводы могут относиться к квазиинтегрированным образованиям не промышленного типа.

2. В пункте 1.2 диссертации при анализе проектов развития реализуемых высокотехнологичным предприятием в квазиинтегрированных промышленных образованиях (с.29-46, Приложение 2), и конкретизации проектов «различной направленности» (с.47) не сформулировано выводов относительно специфики управления проектами «различной направленности».

3. Использование когнитивного моделирования для целей выработки управленческих решений в сложных, слабоструктурированных предметных областях (с.83-87, Приложение 4) представлено в виде ориентированного графа с распространяющимся по нему импульсом. В диссертационной работе представлен один из вариантов взаимосвязи параметров целостности. Однако в работе не представлено пояснений о возможном изменении режимов реализуемости проекта (с.86-87) при возможных изменениях взаимосвязей в когнитивной модели.

4. Решение задачи выбора минимального количества значимых и пригодных показателей управления совместным проектом представлено в разделе 2.3. (с.103-116) и завершается практической реализацией структурно-логической схемы в форме таблиц ядра показателей (с.117-118). При этом сам переход от общей схемы выбора (с.116) к конкретным показателям (с.117-118) раскрыт не достаточно убедительно.

5. Практика управления совместными проектами высокотехнологичного предприятия, представленная в разделе 3, (с.121-172), содержит группу конкретных показателей управления, включая и такой имплицитный показатель как «средневзвешенная оценка уровня реализуемости портфеля проектов» (с.139, 155, 168). Вместе с тем, в работе не представлено заключения о достаточности данного уровня и актуальности данного показателя для управления.

6. В рамках описанного автором организационно-экономического механизма управления проектами высокотехнологичного предприятия в



квазиинтегрированных промышленных образованиях не показана роль, которую играют в процессе реализации подобных проектов органы местного самоуправления (в качестве одной из групп субъектов управленческой деятельности обозначены только органы государственной власти). Между тем, политика, проводимая на локальном уровне, и поддержка, осуществляемая локальными институтами развития, может оказать значимое влияние на развитие промышленных предприятий.

**Заключение о соответствии диссертационной работы критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней.**

Диссертационное исследование Гакашева Марата Миратовича на тему «Формирование механизма управления проектами высокотехнологичного предприятия в квазиинтегрированных промышленных образованиях», является самостоятельной и законченной научно-квалификационной работой, в которой содержится решение научной задачи, уточняющее представление о модели управления совместными проектами и представлена научно обоснованная разработка механизма управления, повышающего результативность инициирования и реализации проектов, реализуемых высокотехнологичными предприятиями в квазиинтегрированных промышленных образованиях.

Предложенные автором теоретические положения, разработанный механизм и рекомендации аргументированы и отличны от ранее существовавших подходов к решению данной научной проблемы.

Диссертационная работа Гакашева М.М. обладает внутренним единством и целостностью. Цель, задачи и содержание диссертационной работы соответствуют пунктам 1.1.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности», 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов», паспорта специальностей ВАК, специальность 08.00.05.

Диссертация Гакашева М.М. полностью соответствует Положению о присуждении ученых степеней (п.п. 9–14) в действующей редакции, утвержденному Постановлением Правительства Российской Федерации №842 от 24 сентября 2013г.

Представленная к защите диссертационная работа полностью соответствует требованиям, предъявляемым ВАК РФ к кандидатским диссертациям, а Гакашев Марат Миратович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность).

Отзыв ведущей организации подготовлен доктором экономических наук, профессором РАН Акбердиной Викторией Викторовной, зав. отделом региональной промышленной политики и экономической безопасности ФГБУН Институт экономики УрО РАН.

Отзыв ведущей организации заслушан и одобрен на заседании научного совета отдела региональной промышленной политики и экономической безопасности ФГБУН Институт экономики УрО РАН (протокол № 1 от «31» января 2019 года).

Зав. отделом  
Региональной промышленной политики  
и экономической безопасности  
ФГБУН Институт экономики УрО РАН,  
доктор экономических наук,  
профессор РАН

В.В. Акбердина

)  
БУН  
) РАН  
Ю.А.

2019г

